C I T R A

MEMBANGUN REPUTASI LEWAT

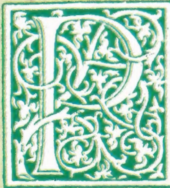


APARTEMEN PERMATA HIJAU

Permata Hijau adalah apartemen pertama yang dibangun oleh swasta yang bisa dimiliki. Tiga kelompok usaha yang telah punya reputasi dalam bisnis properti mendukung proyek ini.



Gabungan Kontemporer dan klasik; penampakan dari luar Apartemen Permata Hijau.



PT Masato Prima bakal menguakkan era baru bisnis apartemen di Indonesia. Perusahaan patungan antara Metropolitan Linggajaya Group, Lippo Group dan Wijaya Wisesa Group ini akan membangun apartemen yang dapat dimiliki. Itu berarti Masato Prima akan menjadi pelopor dalam bisnis menjual apartemen.

Pemukiman berpola apartemen sebenarnya telah diperkenalkan di Indonesia sejak Pelita II. Itu diawali dengan pembangunan rumah susun oleh Departemen Pekerjaan Umum di Pasar Jumat, Jakarta Selatan dan di Cijagara, Bandung. Kemudian dilanjutkan oleh Perum Perumnas pada Pelita III dengan membangun rumah susun di Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan dan Palembang.

J. Peddy Wongsowidjojo: "Walau sudah terjual, kami tetap punya tanggung jawab moral."



Tetapi, rumah susun yang didirikan oleh Departemen PU dan Perumnas itu ditujukan kepada masyarakat golongan menengah ke bawah. Dari segi bisnis, rumah susun untuk kalangan ini tampaknya tidak menguntungkan. Buktinya, tak ada perusahaan swasta yang mengikuti jejak Perumnas.

Beberapa perusahaan swasta telah membangun apartemen. Itu dimulai pada 1980-an. Tetapi tidak seperti yang dilakukan oleh Perumnas, apartemen milik swasta tersebut disasarkan untuk konsumen kelas atas, terutama orang asing yang bekerja di Indonesia. Selain itu, apartemen tersebut tidak untuk dimiliki, tapi hanya disewakan.

Pasar penyewaan apartemen, terutama untuk orang asing, tampaknya memang cukup cerah. Paling tidak ini tergambar dari peningkatan jumlah apartemen. Menurut PT Procon Indah, jumlah apartemen pada 1985 hanya 325 unit. Pada 1990, jumlahnya telah mencapai 1.425 unit. Itu berarti pada periode 1985–1990, apartemen mengalami pertumbuhan rata-rata 35% per tahun. Selain itu, menurut Pusat Data Bisnis Indonesia (PDBI), tingkat hunian apartemen di Jakarta sekarang ini mencapai 95%. Padahal, sewa apartemen tak dapat dikatakan murah, minimal US$ 2.000 per bulan.

Kini, boleh jadi untuk memenuhi permintaan, beberapa perusahaan sedang membangun apartemen. Target pasarnya tampaknya masih tetap golongan atas, terutama orang asing. Selain itu, apartemen tersebut, masih tetap untuk disewakan. Lalu, mengapa PT Masato Prima membangun apartemen yang dapat dimiliki? Apa memang lebih menguntungkan ketimbang menyewakannya?

Menurut J. Peddy Wongsowidjojo, Komisaris PT Masato Prima yang juga Presiden Direktur PT Metropolitan Linggajaya, bukan hanya orang asing (*expatriate*) yang membutuhkan apartemen. "Banyak eksekutif kita yang sudah terbiasa hidup di apartemen di luar negeri," katanya.

Alasan lain sehingga Masato Prima membangun apartemen yang dapat dimiliki dikemukakan oleh Herry Wijaya,







Direktur PT Masato Prima. "Suka atau tidak, pemukiman memang akan mengarah ke bentuk apartemen," kata Komisaris Bank Industri dan pemilik Wijaya Wisesa Group itu. Soalnya, tanah makin hari makin terbatas. Selain itu, peraturan yang berkaitan dengan pemilikan apartemen telah tersedia.

Tetapi, demikian Herry, tak berarti segalanya menjadi mulus bagi Masato Prima. "Bagi kami sebenarnya lebih mudah menyewakan apartemen daripada menjual apartemen," katanya. Sebab, Masato Prima sebagai *developer* tetap memiliki tanggung jawab moral terhadap Permata Hijau sekalipun seluruh unit apartemen tersebut telah terjual. Mengapa?

Menurut Herry, para pendukung Masato Prima – Wijaya Wisesa Group, Lippo Group dan Metropolitan Linggajaya Group – sudah sepakat untuk terus mengembangkan apartemen yang dapat dimiliki. "Kami akan membangun lagi ribuan unit apartemen pada tahun-tahun mendatang. Jika Masato Prima gagal membangun citra yang bagus di Permata Hijau, maka untuk langkah selanjutnya kami akan mengalami kesulitan," katanya. Sebab, seperti di negara-negara yang sudah maju, Singapura misalnya, salah satu faktor yang menentukan sukses tidaknya sebuah perusahaan *developer* apartemen adalah reputasi.

Jadi, boleh dikatakan, Masato Prima tidak sekadar membangun Apartemen Permata Hijau di Kawasan Permata Hijau, Jakarta Selatan, lalu menjualnya. Di kawasan itu pula, pendukung-pendukung Masato Prima – yang terdiri atas pengusaha yang telah lama berkecimpung di bidang properti – bertekad menyulam reputasi. Untuk itu, dalam kaitan dengan pembangunan Apartemen Permata Hijau, boleh dikatakan segalanya memang telah dipersiapkan dengan rinci oleh pihak Masato Prima. Persiapan tersebut adalah:

Site plan apartemen Permata Hijau.

N
FUTURE 47 METER RING ROAD
TENNIS COURTS
CAR WASH
TOWER 3
RECREATION BUILDING
POOL
CHILDREN'S PLAY AREA
ENTRY PLAZA
TOWER 2
TOWER 1
JL. RAYA PERMATA HIJAU
JL. PERMATA BERLIAN

Pertama, *lokasi*. Apartemen Permata Hijau yang akan dibangun di atas tanah seluas 11.209 meter per segi dan luas bangunan sekitar 24.000 meter per segi itu sangat dekat pusat kegiatan bisnis di Jakarta. Hanya diperlukan beberapa menit berkendaraan untuk mencapai kawasan segi tiga emas, kawasan utama bisnis di Jakarta.

Apartemen Permata Hijau akan berada di tengah perumahan elit yang masih sangat asri dan tenang. Hiruk pikuk metropolitan tidak terasa di kawasan tersebut. Fasilitas-fasilitas seperti sekolah internasional, pusat-pusat perbelanjaan, sangat mudah dijangkau dari Permata Hijau. Selain itu, Padang golf Senayan, Jakarta, hanya sekitar 1 kilometer dari Permata Hijau.

Kedua, *desain*. Menurut Peddy, sebagai tempat tinggal, Permata Hijau dirancang tidak sekadar untuk memenuhi persyaratan kualitas prima dan fungsional, tapi juga dari segi estetika. Untuk itu, Masato Prima menggunakan jasa Richard Dalrympale, dari RSP/ Pacific Associates untuk merancang Apartemen Permata Hijau. Arsitek lulusan California Polytechnic State University yang sudah 17 tahun malang-melintang dalam bidang arsitektur ini telah mengantongi banyak penghargaan dari *American Institute of Architects*. Salah satu penghargaan yang diperoleh Dalrympale adalah *Urban Land Institute Award*. Ini untuk rancangan Escondido City Hall di Escondido, California.

Menurut Dalrympale, tema utama rancangan Apartemen Permata Hijau adalah *tropical mediteranian style*. Bangunan apartemen tersebut akan menggunakan material lokal dan impor berkualitas prima, seperti batu-batu alam, marmer dan kayu jati. Apartemen yang terdiri atas tiga gedung berlantai 11 itu akan berdiri kokoh mengitari lapangan. Ini akan menghasilkan lansekap terbuka untuk fasilitas umum, seperti taman dan tempat bermain. "Para penghuni apartemen akan dihantar oleh suasana sejuk dan asri ke pintu masuk masing-masing gedung," ujar Dalrympale.



Herry Wijaya; "Kami akan membangun lagi ribuan mil apartemen.

Tiap unit apartemen di Permata Hijau dirancang sedemikian rupa sehingga menghasilkan kesan estetika kontemporer dan klasik sekaligus. Jendela-jendela lebar yang diperindah dengan kerangka-kerangka vertikal, atap berbentuk kubah, jarak dari lantai ke langit-langit yang cukup tinggi, serta pilar-pilar ala *Etruscan*, akan makin menguatkan kesan tersebut. Selain itu, rancangan tersebut memungkinkan cahaya matahari menerobos bebas ke dalam apartemen. "Pokoknya fasilitas fisik Permata Hijau setara dengan hotel berbintang lima," ujar Peddy.

Tiga gedung berlantai 11 dan 12 itu dibagi habis menjadi 163 unit apartemen. Rinciannya: satu apartemen berkamar tidur tunggal, 138 apartemen berkamar tidur dua, 30 apartemen berkamar tidur tiga, dan 4 apartemen berkamar tidur empat (*split level penthouse*). "Seluruh *penthouse* berada di *tower* III lantai 11 dan 12," Suhadi Zaini, Direktur Pemasaran PT Masato Prima menambahkan.

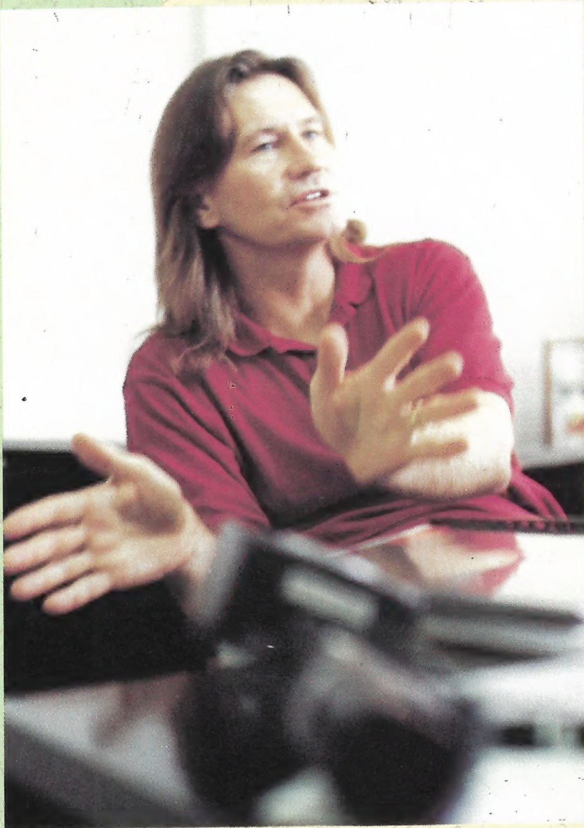
Luas apartemen berkamar tidur tunggal adalah 135 meter per segi. Apartemen jenis ini sangat tepat bagi eksekutif muda yang masih bujangan. Selain itu dilengkapi dengan kamar mandi bergaya barat yang menyatu dengan kamar tidur. Tentu saja masih tersisa area yang cukup lapang untuk ruang keluarga dan meja makan, dapur, tempat cuci dan kamar pembantu.

Sedangkan apartemen berkamar tidur dua luasnya antara 150 hingga 180 meter per segi. Selain dilengkapi dua kamar mandi, fasilitas lain di apartemen jenis ini sama dengan di apartemen berkamar tidur tunggal. Tiap apartemen berkamar tidur dua menggunakan banyak kayu bermutu tinggi yang memberi kesan mewah dan hangat.

Apartemen berkamar tidur tiga terdiri atas satu kamar tidur utama lengkap dengan kamar mandi didalamnya dan dua kamar tidur biasa plus kamar mandi. Luasnya mencapai 236 meter per segi. Sebagian dari 30 unit apartemen jenis ini memiliki balkon. Sedangkan sebagian

lainnya memiliki jendela yang menonjol ke depan (*bay window*) yang memungkinkan pemiliknya leluasa melemparkan pandangan ke arah pusat kota Jakarta. Tentu saja, tiap unit apartemen berkamar tidur tiga ini masih memiliki tempat yang cukup lapang untuk ruang keluarga dan meja makan, dapur, tempat cuci dan ruang pembantu.

Richard Dalrympale; rancangan bergaya tropical mediteranian



Di puncak *tower* III bertengger apartemen berkamar tidur empat (*split level penthouse*) dengan luas lantai antara 236 hingga 272 meter per segi. Lantai seluas itu terbagi atas satu kamar tidur utama dengan kamar mandi di dalamnya, tiga kamar tidur biasa, kamar mandi, serta sarana lain seperti yang disebut sebelumnya.

Menurut Peddy, tiap jenis apartemen memiliki keistimewaan tersendiri. Pemiliknya juga berhak memilih tata letak dan desain interior yang pas dengan seleranya. "Kami menyediakan banyak pilihan untuk itu, sesuai dengan kepribadian masing-masing pemilik," katanya. Hanya ada satu hal yang sama pada setiap unit apartemen, kata Peddy, "Kami menggunakan bahan-bahan yang berkualitas prima."

Masato Prima memang tak hanya menjual kamar-kamar apartemen berkualitas. Apartemen Permata Hijau yang dibangun dengan investasi sekitar US$ 40 juta itu juga dilengkapi dengan berbagai fasilitas untuk memanjakan pemiliknya. Untuk menyalurkan hobi bermain tenis atau sekadar mengendurkan otot tubuh, misalnya, para penghuni tidak perlu meninggalkan kawasan Permata Hijau. Fasilitas yang disediakan adalah:

Pertama, *sarana olah raga*. Menurut Peddy, Permata Hijau dilengkapi dua lapangan tenis dengan standar profesional. Pada malam hari, lapangan tersebut akan bermandi cahaya sehingga dapat digunakan secara maksimal oleh para penghuni kelak. Bagi pecandu golf, Permata Hijau menyediakan *putting green* yang dapat digunakan pada malam hari sekalipun karena disinari cahaya lampu.

Kedua, *kolam renang*. Di tengah taman bunga Apartemen Permata Hijau dibangun kolam renang. Teras kolam renang dirancang cukup aktraktif dan sangat lapang untuk mandi sinar matahari serta bersantai. Sedangkan untuk tempat bersalin pakaian dan fasilitas *shower* setelah puas berenang disiapkan di bangunan *clubhouse* yang didirikan tak jauh dari kolam renang.

Ketiga, *clubhouse*. Ini adalah sebuah bangunan berlantai dua yang luasnya mencapai 600 meter per segi. *Clubhouse* dirancang dengan apik dan artistik. Sebagai contoh, langit-langitnya berbentuk kubah dan dindingnya akan dilukisi. Bangunan ini akan berfungsi sebagai pusat hiburan dan rekreasi para penghuni apartemen.

Di clubhouse, antara lain, tersedia fasilitas *fitness centre*. Jadi, penghuni Permata Hijau cukup berjalan kaki ke *clubhouse* untuk urusan kebugaran. Fasilitas tersebut dilengkapi peralatan yang modern serta lantai untuk senam aerobik dan latihan lainnya. Selain itu, untuk merenggangkan otot-otot setelah berlatih, disediakan fasilitas sauna, whirpool dan pijat.

Untuk mengiringi saat-saat santai para penghuni, *clubhouse* akan dilengkapi *coffee shop and lounge*. Jika penghuni bosan menikmati masakan dari dapurnya sendiri atau tak ada waktu untuk menyiapkannya, maka *coffee shop* merupakan alternatif yang tepat. Di situ akan disiapkan sarapan pagi, makan siang hingga makan malam. *Coffee shop* ini memiliki teras yang cukup luas yang memungkinkan para penghuni melihat langsung kegiatan di kolam renang dan taman bunga yang mengitarinya.

Ketiga, *business centre*. Untuk memenuhi kebutuhan para eksekutif yang kebetulan berdiam di Permata Hijau, disediakan pula *businss centre*. Ini akan memberikan layanan kesekretarisan, fasilitas telekomunikasi internasional dan berbagai jasa lainnya yang diperlukan oleh kaum eksekutif.

Keempat, *tempat parkir dan sistem keamanan*. Di lantai *basement* masing-masing gedung apartemen disiapkan tempat parkir yang cukup lapang. Selain itu masih tersedia tempat parkir di atas permukaan tanah yang juga dijamin aman.

Menurut Peddy, jaminan keamanan merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Untuk itu Masato Prima telah merancang sistem keamanan yang memungkinkan para penghuni Permata Hijau atau tamu yang berkunjung terbebas dari gangguan keamanan. Perondaan sekeliling gedung dilakukan selama 24 jam dan pemeriksaan yang ketat terhadap kendaraan atau orang yang hendak masuk ke dalam kawasan apartemen merupakan bagian integral dalam sistem keamanan tersebut. "Kami menjamin apartemen yang ditinggal berbulan-bulan pun akan tetap terjaga aman," ujar Peddy.

Kelima, *hiburan di dalam apartemen*. Tiap apartemen dilengkapi dengan peralatan penerima siaran dari parabola yang menawarkan 17 saluran televisi internasional dan saluran khusus film.

Jika Anda membeli apartemen di Permata Hijau, maka seluruh fasilitas di atas akan menjadi milik Anda. Masalahnya, apakah peraturan di Indonesia sudah memungkinkan hal itu? Menurut Peddy, peraturan tentang *strata title*

seperti di negara-negara maju sudah cukup lengkap di Indonesia. *Ini tertuang dalam Undang-Undang No.16/1985 tentang Rumah Susun yang kemudian dirinci dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 4/1988.*

Pada Pasal 7, 8, 9 dan 10 UU No. 16/1985 dirinci dengan jelas tentang pemilikan rumah susun (apartemen). Pada Ayat 3 Pasal 7, misalnya, dikatakan, "Penyelenggara pembangunan wajib memisahkan rumah susun atas satuan dan bagian bersama dalam bentuk gambar dan uraian yang disahkan oleh instansi yang berwenang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang memberi kejelasan atas:

a. batas satuan yang dapat dipergunakan secara terpisah untuk perseorangan;
b. batas dan uraian atas bagian bersama dan benda bersama yang menjadi hak masing-masing satuan;
c. batas dan uraian tanah bersama dan besarnya bagian yang menjadi hak masing-masing satuan.

Sebagai penjelasan atas kewajiban penyelenggara (developer) apartemen, pada Pasal 8 dijelaskan dengan rinci pemilikan satuan apartemen yang dalam UU No.16/1985 disebut sebagai rumah susun. Aturan tentang pemilikan tersebut adalah:

1. Satuan rumah susun dimiliki oleh perseorangan atau badan hukum yang memenuhi syarat sebagai pemegang hak atas tanah.
2. Hak milik atas satuan rumah susun adalah hak milik atas satuan yang bersifat perseorangan dan terpisah.
3. Hak milik atas satuan rumah susun meliputi juga hak atas bagian bersama, benda bersama, dan tanah bersama yang semuanya merupakan satu-kesatuan yang tidak terpisahkan dengan satuan yang bersangkutan.
4. Hak atas bagian bersama, benda bersama, dan hak atas tanah bersama didasarkan atas luas atau nilai satuan rumah susun yang bersangkutan pada waktu satuan tersebut diperoleh pemiliknya yang pertama.

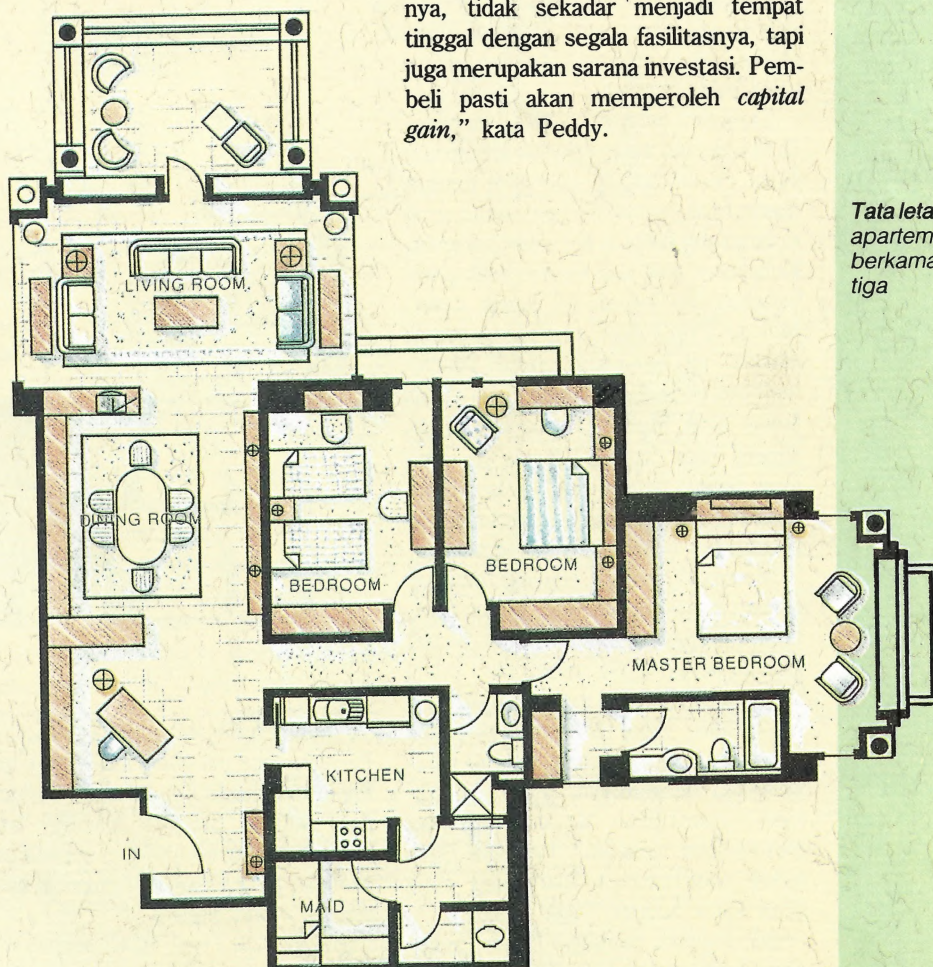


Untuk menguatkan hak pemilikan tersebut maka diterbitkan sertifikat hak milik, seperti yang diatur dalam Pasal 9. Berdasarkan penjelasan di atas, kata Suhadi, "Batas-batas kepemilikan apartemen sudah sangat jelas bagi pembeli." Bahkan dalam pasal lanjutan UU No.16/1985 itu disebutkan bahwa hak milik atas satuan apartemen dapat dialihkan dengan cara pewarisan atau dengan cara pemindahan hak sesuai ketentuan hukum yang berlaku.

Bank juga tampaknya tak akan ragu-ragu memberikan kredit dengan jaminan rumah susun atau apartemen. Sebab, pada Pasal 12 disebutkan, rumah susun serta tanah tempat bangunan itu berdiri serta benda lainnya yang merupakan atau kesatuan dengan tanah tersebut dapat dijadikan jaminan hutang dengan:

a. dibebani hipotik jika tanahnya tanah hak milik atau hak guna bangunan;
b. dibebani fidusia jika tanahnya tanah hak pakai atas tanah negara.

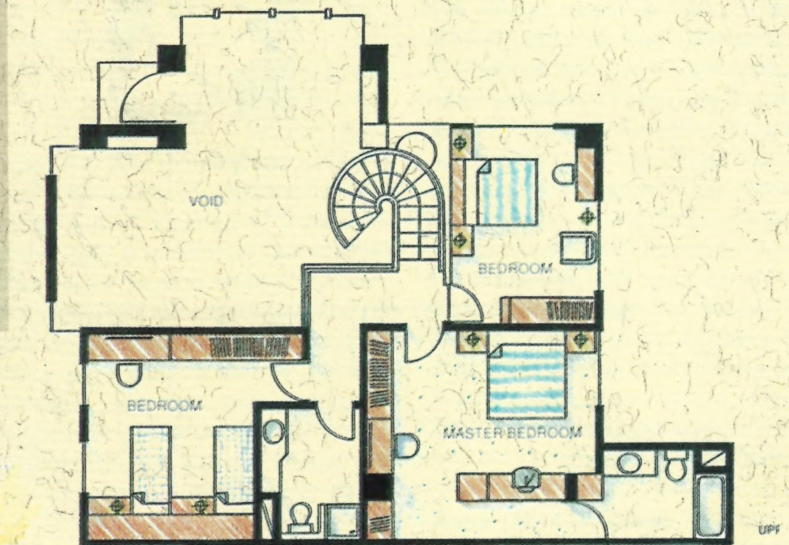
Aturan yang cukup lengkap itulah rupanya yang menjadikan pengelola Masato Prima optimistis bahwa gebrakan yang dilakukannya — yaitu membangun apartemen yang dapat dimiliki — akan beroleh sambutan dari para pembeli. "Apartemen, seperti properti lainnya, tidak sekadar menjadi tempat tinggal dengan segala fasilitasnya, tapi juga merupakan sarana investasi. Pembeli pasti akan memperoleh *capital gain*," kata Peddy.

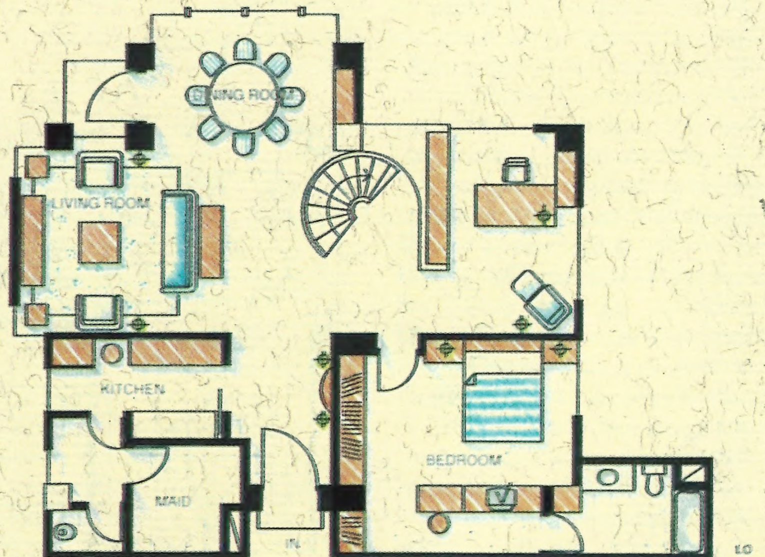


Tata letak *apartemen berkamar tidur tiga*

Pengurus PT Masato Prima

Presiden Komisaris :
ROY E. TIRTADJI
Komisaris :
J. PEDDY WONGSOWIDJOJO
Presiden Direktur :
ANDREW T RIADY
Direktur :
HERRY WIJAYA: SUHADI ZAINI





Tata letak penthouse

Namun demikian, Peddy, juga pengelola Masato Prima yang lain, menyadari, menjual apartemen tidak sekadar akan mengubah kawasan pemukiman dari horizontal menjadi vertikal. "Ini juga menyangkut perubahan gaya hidup," ujarnya. Dia menyadari, setelah semua unit Apartemen Permata Hijau terjual banyak inflikasi sosial dan budaya yang bakal muncul.

Taruhlah, sebagai contoh, ada pemilik apartemen yang menolak membayar biaya perawatan lift dan atap dengan alasan tidak pernah menggunakan secara langsung fasilitas bersama tersebut. Kebetulan unit apartemen milik pembangkan itu berada di lantai dasar. Masato Prima bisa saja mengabaikan masalah ini, bukankah setelah apartemen terjual maka Permata Hijau sudah bukan milik Masato Prima lagi. Tapi, seperti kata Suhadi, "Kami tak akan main tinggal begitu saja." Selanjutnya, Masato Prima masih tetap bertanggung jawab atas perawatan apartemen.

Menurut Peddy, peluang masalah seperti itu muncul setelah semua apartemen terjual memang cukup besar. Dan itu belum diatur secara rinci dalam UU Nomor 16/1985 maupun dalam PP No.4/1988. Tapi, Masato Prima tak akan cuci tangan. Sebab, seperti dikemukakan sebelumnya, lewat Apartemen Permata Hijau, Masato Prima akan membangun reputasi. "Permata Hijau bukan satu-satunya apartemen yang akan kami bangun," ujar Peddy.

Sebenarnya, demikian Peddy, pengaturan penghuni tertera jelas dalam UU No. 16/1985 itu. Pada Pasal 19, Ayat 1 ditegaskan, penghuni rumah susun wajib membentuk perhimpunan penghuni. Perhimpunan penghuni inilah yang bertugas mengurus kepentingan bersama para pemilik. "Itu bisa dilakukan langsung atau disubkontrakkan kepada perusahaan yang khsusus mengelola apartemen," kata Suhadi.

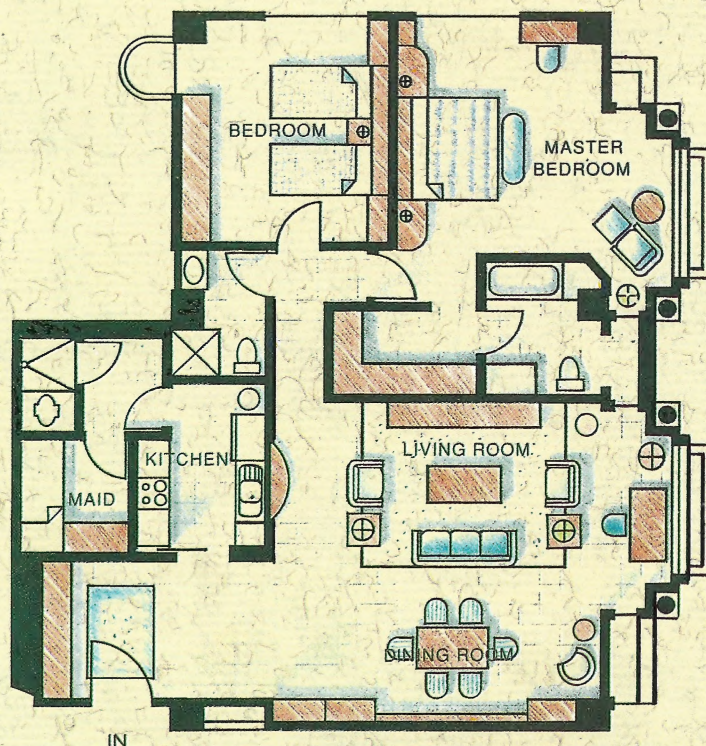
Hal ini diakui oleh RMP Mohammad Idwan Ganie, ahli hukum perusahaan (*corporate lawyer*) dari Kantor Pengacara Lubis Ganie Surowidjojo. Pada PP No.4/1988, Pasal 59, misalnya, disebutkan dengan rinci tugas pokok perhimpunan penghuni. Kendati begitu, menurut Ganie, perhimpunan penghuni tetap merupakan salah satu titik kritis dalam pengelolaan apartemen seperti Permata Hijau. "Apa saja yang perlu dan harus diatur dalam anggaran dasar perhimpunan penghuni?" tanya doktor di bidang *corporate law* dari Universitas Hamburg, Jerman itu.

Soalnya, menurut Ganie, aturan dasar pehimpunan penghuni tak hanya menyangkut soal hukum (hak dan kewajiban) pemilik, tapi juga bersinggungan dengan aspek sosial budaya. "Dari sisi itu, apartemen benar-benar suatu yang baru bagi Indonesia," ujarnya. Hal-hal biasa dalam masyarakat non-apartemen akan menjadi aneh, bahkan mengganggu, dalam komunitas apartemen. Taruhlah ada orang meninggal di apartemen. Sudah menjadi kebiasaan dalam masyarakat kita untuk datang melayat. "Kalau itu diselenggarakan di rumah sendiri, maka tidak ada yang bakal terganggu. Tapi di apartemen pasti akan merupakan gangguan," katanya.

Hal-hal seperti itu tampaknya memang belum ada rujukannya di Indonesia. Kendati demikian, Masato Prima sebagai pemilik apartemen sebelum terjual, bertekad membentuk anggaran dasar dan anggaran rumah tangga perhimpunan penghuni (*owner association*) yang cukup rinci sebelum mulai memasarkan Apartemen Permata Hijau, Maret 1992, dengan harga penawaran pertama US$ 1.600 per meter. "Harga itu akan meningkat terus pada bulan-bulan mendatang," kata Peddy. Konstruksi Permata Hijau sendiri dimulai pada Januari 1992 dan diperkirakan rampung pada Desember 1992.

Peraturan dasar tersebut, menurut Suhadi, harus disetujui oleh calon pemilik Apartemen Permata Hijau sebelum menandatangani kontrak pembelian. "Kami akan atur agar *owner association* tidak terbengkalai setelah Masato Prima melepas Permata Hijau. Ini bukan untuk kepentingan kami, tapi untuk kepentingan pemilik apartemen itu kelak," katanya.

Setelah segalanya diatur, apakah semuanya bakal berjalan mulus? "Yang paling sulit adalah menegakkan peraturan tersebut," kata Peddy. Misalnya, bagaimana menindaki seorang pemilik yang belum membayar iuran tapi tetap menggunakan fasilitas umum. Jika itu terjadi di apartemen sewaan, maka pemilik bisa langsung bertindak. Misalnya, menyegel apartemen tersebut.



Denah apartemen berkamar tidur dua

Jika itu terjadi, menurut Suhadi, bisa saja *owner association* menggugat pemilik tersebut ke pengadilan. "Tapi ini bakal menghabiskan waktu yang cukup lama," katanya. Untuk itu, menurut Peddy, akan ada langkah inovatif untuk menyiasati masalah tersebut. Caranya, antara lain, merancang secara teknis agar penggunaan fasilitas umum, seperti listrik, bisa dikontrol dari satu pusat. Jadi kalau ada pemilik yang menunggak, aliran listriknya bisa langsung diputuskan. "Jika mereka ingin memperkarakan masalah itu ke pengadilan, maka pemilik yang menuntut," katanya.

Tapi boleh jadi, owner association tak perlu memperkarakan anggotanya ke pengadilan. Sebab, seperti dikemukakan oleh Suhadi, target pasar Apartemen Permata Hijau adalah kalangan menengah ke atas. Ini bisa eksekutif muda yang belum berkeluarga, eksekutif yang basis bisnis di daerah tapi sering mondar-mandir ke Jakarta, serta perusahaan patungan. Pendidikan golongan ini relatif tinggi. "Lagipula kalau semua kewajiban dipenuhi kan mereka sendiri yang menikmati," tutur Suhadi.

Lalu, selain dalam jangka akan memperoleh *capital gain*, keuntungan apa yang bakal diperoleh jika membeli apartemen di Permata Hijau? "Biaya perawatan apartemen lebih rendah ketimbang rumah," ujar Peddy. Padahal, seperti dikemukakan sebelumnya, Apartemen Permata Hijau memiliki fasilitas yang lengkap, seperti kolam renang, lapangan tenis, dan lain-lain. "Merawat kolam sendirian pasti lebih mahal jika merawatnya beramai-ramai," tambahnya. Demikian pula halnya dengan lapangan tenis.

Selain itu, menurut Peddy, pemilik apartemen tersebut dapat menyewakan kembali apartemennya. "Keuntungan dari menyewakan jauh melebihi bunga deposito dollar," katanya. Jika apartemen tersebut tidak akan ditempati sendiri, pemilik dengan mudah memperoleh penyewa. ****

C I T R A

SIAPA DIBALIK PERMATA HIJAU?



PT Masato Prima memang perusahaan baru. "Perusahaan itu didirikan untuk mengelola pembangunan Apartemen Permata Hijau," ujar Herry Wijaya, Direktur PT Masato Prima. Kendati demikian, tokoh-tokoh di balik Masato Prima adalah usahawan yang telah lama berkecimpung dalam bisnis properti.

Herry Wijaya dari Wijaya Wisesa Group, boleh dikatakan sudah lebih dari satu dasarwasa terlibat dalam bisnis properti. Padahal usianya baru sekitar 34 tahun. Lewat bendera PT Aditya Toa Development (ATD), Herry Wijaya mendirikan Wisma Bank Industri di Jalan M.H. Thamrin, Jakarta. Di gedung berlantai 16 dan kini menjadi kantor pusat Bank Industri ini, Herry berpatungan dengan Hasyim Djojohadikusumo dan Kajima Corporation, Jepang.

Sebelum Wisma Bank Industri rampung, ATD membangun lagi ATD Plaza yang juga berlokasi di Jalan M.H. Thamrin. Kini, gedung tersebut telah rampung. "Kami tetap berpatungan dengan Kajima," ujar Herry.

Kerjasama Herry dengan Kajima Corporation tampaknya makin erat. Mereka kini sedang merombak perumahan atlit di Senayan, Jakarta, menjadi kompleks perkantoran, pusat pertokoan, hotel dan apartemen. Nama proyeknya Senayan Square.

Selain itu, Herry akan membangun kompleks yang sama dengan Senayan Square di Jalan Rasuna Said, Jakarta, yaitu Kuningan Persada. Kali ini, Herry

Senayan Square; rampung pada 1995

bermitra dengan Hendry Pribadi dan Sudwikatmono. "Seluruh proyek tersebut ditargetkan rampung pada 1995," ujar Herry.

Lalu, bagaimana riwayatnya sehingga Wijaya Wisesa Group, Lippo Group dan Metropolitan Linggajaya Group terlibat bersama-sama di Apartemen Permata Hijau? "Kami diajak joint oleh James Riady," ujar Herry. Rupanya, hubungan antara Herry dengan Vice Chairman Lippo Group itu memang sudah berlangsung lama. "Beberapa kawasan yang kini digarap Lippo Group, seperti tanah untuk pembangunan Lippo Tower di Jalan Sudirman dibeli dari saya," ujar Herry. Sebelumnya, Herry Wijaya pernah berpatungan dengan James Riady membangun kompleks pertokoan Ketapang Indah, di Jakarta Pusat.

Menurut Herry, kebetulan ketika diajak oleh James, pihaknya sedang mempersiapkan pembangunan Apartemen Permata Hijau. Tanah untuk apartemen itu sendiri dibeli Herry dari PT Permata Hijau, perusahaan real estate yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh Jan Darmadi, Chairman Jan Darmadi Corporation, beberapa tahun yang lalu.



Kuningan Persada: gabungan perkantoran, pusat pertokoan, hotel dan apartemen.

Sepakat bermitra, James Riady lalu mengajak pula Metropolitan Linggajaya Group. Perusahaan ini adalah mitra Lippo Group dalam pembangunan Apartemen Le Cristal, di Kawasan Pondok Indah, Jakarta Selatan. Menurut J. Peddy Wongsowidjojo, Le Cristal yang terdiri atas 320 unit apartemen ditargetkan rampung pada 1992.

Menurut Peddy, Metropolitan Linggajaya pada awalnya adalah perusahaan konstruksi. Sukses di bidang itu, perusahaan ini lalu merambah bisnis properti. Kini Metropolitan Linggajaya Group, antara lain, mengelola pusat grosir di Tanah Abang, Gedung Istana Pasar Baru dan King Plaza. "Semua gedung itu kami bangun sendiri," ujar Peddy.

Sejak 5 tahun yang silam Metropolitan Linggajaya Group lewat PT Pondok Indah Tower mengelola Papillon Tower di Pondok Indah. Kualitas serta fasilitas apartemen ini berada di bawah Apartemen Permata Hijau. Kendati demikian, menurut Peddy, tingkat penghuniannya



Istana Pasar Baru



King Plaza

Papillon Tower; tingkat penghuninya 95%

Apartemen Le Cristal; untuk penyewa dari Jepang





(*occupancy rate*) mencapai 95%. "Hampir seluruh penyewanya orang asing," ujarnya.

Berbekal pengalaman mengelola Papillon Tower, Metropolitan Linggajaya membangun lagi Le Cristal. Pembangunan tahap pertama apartemen ini diperkirakan rampung pada Juni 1992. "Tahap kedua rampung pada November 1992," ujar Peddy.

Le Cristal menawarkan apartemen berkamar tidur tunggal, dua kamar tidur serta tiga kamar tidur. Selain itu, ditawarkan pula delapan penthouse. Empat dari delapan penthouse ini memiliki kolam renang pribadi. Selain itu, tersedia juga lapangan tenis, kolam renang, pusat kebugaran, dan lain-lain.

Tak seperti Permata Hijau, Le Cristal hanya untuk disewakan. "Ketika apartemen itu direncanakan, kami belum ada persiapan sama sekali untuk menjual," ujar Peddy ketika ditanya mengapa hanya disewakan. Target pasar yang dituju tampaknya adalah orang Jepang yang bekerja di Indonesia. Itu sebabnya, pengelola apartemen tersebut antara lain menyediakan saluran video berita Jepang dan fasilitas pijit shiatzu.

ATD Plaza; bermitra dengan Kajima Corporation



Pendukung Masato Prima lainnya adalah Lippo Group. Kelompok usaha yang dimotori keluarga Riady ini tak hanya berkutat di sektor keuangan, tapi juga telah masuk ke sektor manufaktur dan jasa lainnya. Lewat PT Lippo Land Development, kelompok usaha ini telah dan sedang membangun beberapa gedung perkantoran. Gedung yang baru saja dirampungkannya adalah Lippo Plaza. Selain itu, Lippo Land juga sedang membangun Lippo Tower, serta gedung perkantoran di Bandung, Surabaya dan Medan.

Menurut Peddy, Masato Prima memang tak ada hubungan langsung dengan Lippo Land Development. "Yang pasti Lippo Group mendukung Permata Hijau," katanya. Bentuknya, antara lain, peminat yang hendak membeli unit apartemen di Permata Hijau, bisa memperoleh pendanaan dari Lippobank. ****



"JANGAN PANGGIL AKU JUTAWAN ..."

Ya, karena J. Paul Getty adalah milyarder! Raja minyak yang berhasil memompa emas hitam dari ladang minyak Amerika hingga gurun Arab Saudi.

Liku-liku perjalanan hidup dan bisnisnya, termasuk petualangan asmaranya yang menggelora, dituliskan kembali oleh Somerset de Chair dalam buku *Getty on Getty*.

Sori Siregar menyarikan kisah otentik dan blak-blakan Paul Getty ini dan dengan suntingan **HB Supiyo** kami tampilkan dalam *PlusSWA*.

PEKERJA KERAS, PEMBURU WANITA JELITA

Keluarga Getty berasal dari Irlandia. Mereka beremigrasi ke Amerika awal abad ke-19. Seperti umumnya para emigran, keluarga Getty juga bertekad untuk membangun kehidupan baru di Dunia Baru tersebut.

Adalah George Franklin Getty yang mencium "bau segar" di ladang minyak. Pria yang lahir pada 17 Oktober 1855 di dekat Granteville, Allegheny County, Maryland, ini sempat mengenyam pendidikan tinggi di Fakultas Hukum Universitas Michigan.

George Getty menikah dengan Martha Ann Wiley, wanita berdarah campuran Skotlandia-Belanda. Dari pasangan George dan Martha Getty inilah lahir John Paul Getty pada 15 Desember 1892.

"Saya dipermandikan dengan nama Jean Paul. Jean adalah nama kesayangan yang diberikan kepada leluhur kami, ketika ia bermukim di Prancis sebelum akhirnya mendarat di Amerika," ucap John Paul.

Setelah meninggalkan praktek hukum, George mulai menekuni bisnis minyak di Tulsa, Oklahoma. Daya cium mengendus emas hitam itu tampaknya menurun pada John Paul. Sejak umur 12 tahun ia telah mandi keringat di ladang minyak yang diusahakan ayahnya. Ia rela bekerja serabutan, seperti memasang pipa, mengebor minyak, dan bekerja kasar lainnya. Selama 15 tahun (1904-1919), John Paul sangat akrab dengan etos dan makna kerja keras.

Padahal, pekerjaan yang setiap hari dilakukannya itu cukup mengerikan. Salah seorang teman yang diajaknya ikut serta ternyata hanya mampu bertahan satu hari dan lalu angkat kaki. Siapa yang tidak takut melihat peralatan berton-ton beratnya yang hilir-mudik di atas kepala. Paul sendiri sering memimpin pengeboran itu. Sering, ia harus memanjat menara pengeboran setinggi 37 meter. Tugas tersebut, lebih berbahaya daripada tugas penambangan batu bara. Asuransi untuk tugas seperti itu pun, sama besarnya dengan asuransi penjinak singa.

Ketika bertugas, tentu saja Paul belepotan minyak. Tapi, semua itu dijalaninya dengan senang hati walaupun ia harus bekerja 12 jam sehari dan 7 hari seminggu. Ia benar-benar hidup di antara sumur- sumur minyak. Dan, yang mendapat upah tertinggi tetap saja pengebor. Upah seorang pengebor terkadang sama besarnya dengan biaya yang dikeluarkan untuk menemukan sebuah sumur minyak.

Alasannya, pengebor harus memiliki keterampilan khusus dan kemampuan membuat perhitungan yang tepat. Seandainya perhitungannya meleset dan sumur tidak ditemukan, maka jutaan dolar terbuang untuk membiayai pengeboran sumur itu.

Yang menarik, ketika Paul Getty membantu ayahnya dalam pengeboran sumur minyak baru di Tulsa itu, wilayah di sekitar pengeboran terkenal rawan. Penodongan dan perampokan sudah biasa sehari-hari. Paul sendiri pernah kena samun sewaktu di sana. Barangkali, karena itu pemerintah daerah setempat minta izin ke Paul untuk menempatkan sebuah papan di sana yang berbunyi:Di tempat ini Paul Getty ditodong.



FOTO - FOTO: ISTIMEWA

PAUL GETTY, pada usia 45 tahun. Lebih matang dan parlente dalam bisnis dan penampilan.

Lama-kelamaan begitu menyadari pengeluaran perusahaan ayahnya terlalu besar, ia pun menganjurkan penghematan sekaligus peningkatan pendapatan. Ayahnya, yang ketika itu sakit-sakitan mendengarkan anjuran Paul. Di pihak lain, ia juga mendengar saran stafnya. Dalam kondisi kesehatan seperti itu ayah Paul tidak dapat mengambil keputusan. Belakangan, karena Paul ngotot agar rencananya dilaksanakan, sang ayah mengalah.

Dalam bukunya *How To Be Rich* (1965), Paul menampilkan sebuah anekdot menarik tentang para direktur perusahaan ayahnya. Dalam rapat direksi Paul mengemukakan suatu hal yang akan merugikan perusahaan. Paul ingin mengetahui siapa

dari mereka yang dapat menebak bahaya apa yang mengancam itu dan bagaimana jalan keluarnya. Ternyata, hanya seorang direktur yang benar-benar ingin melindungi perusahaan. Yang lain, hanya patuh pada keputusan Paul secara sadar maupun tidak. Tak lama setelah itu para penjilat tersebut terpaksa didepak. Tidak ada pilihan lain bagi para direktur yang diterima berdasarkan sistem lama tersebut.

Perangai eksekutif yang aneh juga pernah ditemui Paul ketika ia mengambil alih sebuah perusahaan. Bekas pemilik perusahaan itu tetap bekerja di situ dan menuntut gaji US$ 50.000 per tahun. Tetapi, ketika Paul merencanakan pemberian gaji US$ 200 per bulan kepada manajer lain, si penuntut gaji besar tersebut merasa US$ 200 itu terlalu tinggi untuk si manajer. Belakangan, baru Paul mengetahui, dalam tiga tahun terakhir, di perusahaan itu hanya ada enam manajer. Satu per satu manajer di perusahan itu rontok, karena setiap manajer yang minta kenaikan gaji secara otomatis malah langsung dipecat. Akibatnya, banyak perusahaan saingan mendapatkan manajer-manajer baik yang dulu bekerja di perusahaan Paul.

Paul Getty bukan tergolong orang yang hanya mementingkan diri sendiri. Bahkan, perusahaannya ayahnya yang kemudian menjadi miliknya, tidaklah murni miliknya sendiri. Ia hanya menguasai dua pertiga saham sedangkan sepertiga lainnya dimiliki 30.000 pemegang saham. Sebagai pemilik saham terbesar Paul memegang jabatan presiden sekaligus *Chief Executive Officer* (CEO).

John Paul Getty dikenal sebagai pekerja keras. Salah satu kunci suksesnya adalah kerja keras itu. Pengagum Napoleon ini merasa selama ia aktif dalam bisnis ia harus melaksanakan segudang pekerjaan. Justru karena itu ia ingin sekali bekerja lebih cepat, sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan dalam 14 jam dapat diselesaikan hanya dalam 5 jam. Begitupun kalau ada orang yang menganggapnya sukses, Paul tidak dapat menjelaskan alasannya secara khusus. Ia tidak merasa dirinya bekerja lebih keras daripada orang lain. Juga tidak bekerja lebih lama. Paul Getty juga tidak menganggap dirinya lebih pintar ketimbang orang-orang yang kebetulan kurang sukses. Dengan alasan itu ia tidak dapat mengatakan kepada siapapun, apa sebenarnya kunci sukses dalam bisnis.

John Paul Getty menjadi tokoh menarik bukanlah semata karena kegandrungannya pada seni rupa atau karena suksesnya dalam bisnis minyak. Tetapi juga, karena kisah cintanya yang kaya warna. Mata Paul Getty bukan hanya cermat dan tepat menilai keindahan seni rupa, tetapi juga menilai wanita. Kelima bekas istrinya adalah wanita-wanita cantik. Para sahabat karibnya juga kelas wanita jelita, seperti Penelope Kitson, Margaret, Duchess of Argyll dan sejumlah yang lain.

Dalam perkawinan, Paul Getty berbeda dengan ayahnya. Ayah dan ibunya sempat merayakan perkawinan emas mereka. Sedangkan Paul tampak sebagai pelari cepat ketimbang orang yang tetap berada di tempat. Dan, ia tidak merasa ada yang aneh. Ia merasa, berdasarkan banyak kasus, orang yang gagal dalam hampir segala hal sering sukses dalam perkawinan.

Perkawinannya pertama dengan Jeanette hanya bertahan dua tahun (1923-1925). Dengan istri pencemburu ini Paul sering bentrok karena sang istri tidak tahan bila suaminya dikerling wanita lain. Setelah bercerai dengan Jeanette, Paul menyunting Allene Ashby sebagai istri kedua. Mereka menikah di Meksiko. Seperti perkawinan pertama, yang kedua ini pun terjadi karena cinta.

Cuma, setiap kali menikah, Paul selalu merasa tidak akan dapat menjadi suami ideal. Ia selalu mengutamakan bisnis. Sedangkan istrinya tidak ingin ditempatkan pada posisi kedua. Kegagalan perkawinan pertama dan perkawinan-perkawinan berikutnya mengingatkan Paul pada peringatan ibunya. Sang ibu telah menganjurkan agar ia memilih wanita yang seusia dengan dirinya. Paul juga merasa, seandainya ia kawin dengan wanita sebaya yang pengalaman hidupnya lebih banyak, mungkin saja perkawinannya akan kekal.

Ketika ia mengawini Jeanette, istrinya itu baru berusia 18 tahun, istrinya kedua, Allene, juga berusia 18 tahun ketika dikawininya, sedangkan yang keempat, Ann, kira-kira 22 tahun, Fini (yang ketiga) berusia sekitar 19 tahun dan yang kelima, Teddy, berumur sekitar 25 tahun.



***RUMAH ORANGTUA PAUL** di Los Angeles, Kalifornia, dibangun pada 1908.*

Namun, kisah yang dituturkan Paul Getty tentang bekas istrinya tetap saja mengasyikkan. Misalnya, tentang Fini Helmle, gadis Jerman yang molek dan tidak menikah lagi setelah bercerai dengan Paul.

Ketika itu, Paul sedang menginap di Bristol Hotel, Wina. Ia kebetulan melihat sepasang suami-istri dengan dua anak gadis mereka di meja yang berdekatan. Salah seorang dari gadis itu sangat cantik dan Paul berapi-api ingin berkenalan dengannya. Dengan memberanikan diri Paul mengirimkan secarik kertas mengundang gadis itu makan malam. Undangan itu berbalas dan sang gadis cantik bersedia bertemu dengan Paul di *lounge* untuk minum teh. Pertemuan dan perkenalan pun terjadi. Bahasa Inggris sang gadis ternyata minim sekali, sedangkan Paul juga tidak begitu fasih berbahasa Jerman.

Setelah itu mereka makan malam. Hari berikutnya, ketika ia berpapasan, sang gadis memandangnya dengan tidak bersahabat. Paul tidak menduga menerima tatapan seperti itu, Paul mencoba menyelidiki sebabnya. Selidik punya selidik



TEDDY LYNCH, istri kelima Paul Getty, bersama putranya Timothy yang meninggal karena operasi kecil.

ternyata rekening makan malam itu dimasukkan ke rekening sang gadis, bukan ke rekening Paul. Setelah itu persahabatan berlanjut kembali dan diakhiri dengan perkawinan. Sayangnya, rumah tangga yang dibangun itu hanya bertahan empat tahun (1928-1932).

Apa yang terjadi? Bisnis lagi yang jadi soal. Mereka tinggal di rumah orangtua Paul di Los Angeles. Karena kesibukan bisnis Paul sering meninggalkan Fini. Sang istri jadi kesepian karena bahasa Inggris yang belepotan dan tidak punya kenalan. Ketika ia hamil Fini ingin melahirkan di Jerman. Alasan untuk itu kuat. Ayah Fini sedang sakit dan ibunya meninggal mendadak karena emboli ketika menjalani operasi kecil. Akhirnya, Fini kembali ke Jerman.

Paul segera menyusul ke Jerman. Ketika istrinya melahirkan ia tetap mendampingi istrinya itu. Tetapi, tiba-tiba Paul menerima telegram dari Los Angeles yang mengabarkan ayahnya sakit. Karena ketika itu belum ada pesawat terbang yang menjalani rute Eropa-Amerika Paul terpaksa pulang naik kapal. Ia baru tiba di Los Angeles 9 hari kematian. Fini, ternyata tidak mau menyusul Paul ke Amerika, karena ia lebih senang tinggal di Eropa. Paul tidak mungkin berdiam di Eropa, karena koneksi bisnisnya semua di Kalifornia. Perceraian pun tak terelakkan.

Paul memang tidak ingin mengkompromikan urusan bisnis dengan urusan keluarga. Baginya, orang yang memprioritaskan keluarga tidak punya tempat dalam bisnis. Sebuah doktrin yang keras dan senantiasa diterapkan Paul Getty. Dapat dipahami mengapa rumah tangganya runyam. Di mata Paul Getty perkawinan adalah sebuah tanggung jawab. Ia memisalkannya seperti sebuah kebun. Semakin besar perhatian dicurahkan, semakin baiklah kebun itu. Tapi, bu-at orang yang sibuk dalam bisnis seperti Paul, perkawinan tetap mengandung unsur untung-rugi. Ia harus menyelesaikan persoalan setiap hari, karena tidak ingin menundanya. Buat sebuah rumah tangga ini jelas tidak menguntungkan. Apalagi, Paul sering meninggalkan kantor larut malam dan ketika pulang masih harus membawa sebagian pekerjaan ke rumah. Begitu ia selesai merampungkan pekerjaan, istrinya telah tertidur lelap.

Tetapi, di luar kehidupan rumah tangga, Paul Getty ternyata sukses dalam persahabatannya dengan wanita. Penelope Kitson, misalnya, yang berhasil menganjurkan Paul untuk membeli rumah mewah, Sutton Place, di dekat London, Inggris. Rumah itu bagaikan istana dengan balairung yang sangat luas dan 72 ruang lain termasuk belasan kamar tamu. Paul pernah mengadakan pesta besar di sana dengan mengundang 1.200 orang, tetapi yang datang 2.500 orang.

Nama-nama lain, seperti Jeannette Constable-Maxwell, Alice Clifford, Mary Teissier adalah juga sahabat-sahabat Paul. Tapi, barangkali sahabatnya yang paling istimewa adalah Marguerite Tallasou, istri Konsul Jenderal Rusia untuk Asia Kecil. Marguerite yang tidak berbahagia dalam perkawinannya, beberapa kali bertemu dengan Paul di Konstantinopel. Ketika mereka harus berpisah karena suami Marguerite pindah tugas, hubungan dilanjutkan dengan bersurat-suratan. Hubungan mesra ini terputus sama sekali ketika pecah perang.

John Paul Getty memang senang memelihara hubungan sosialnya dengan kalangan tertentu. Karena itu pula, yang selalu berada di sekitarnya adalah nama-nama besar di masyarakat. Prince of Wales adalah kenalannya. Begitu pula Duke of Edinburgh, Sri Ratu bahkan Ibu Suri Kerajaan Inggris. Ibu Suri pernah dijamu Paul makan malam di Sutton Place. Di luar kalangan istana ia juga teman baik komponis Arthur Rubenstein, petinju Jack Dempsey dan puluhan nama lain.

Mengingat sikap Paul Getty terhadap kelima istrinya pada masa lampau, masyarakat agak terkejut ketika tindakannya sangat berbeda sewaktu cucunya, J. Paul Getty III, diculik dan sebuah telinganya dipotong para penculik. Ia mengalah dan menyerahkan uang tebusan kepada para penculik itu. Ternyata, urusan keluarga, pada saat-saat tertentu dapat ditempatkan pada prioritas pertama.

Pada hari tuanya, Paul Getty memilih tempat tinggal di Sutton Place yang dibangun oleh seorang teman Raja Henry VIII pada 1521. Sebuah tempat yang nyaman dan memberikan ketenangan. Dari sanalah ia mengendalikan perusahaannya yang dibangunnya bertahun-tahun.

Bila diamati perjalanan panjang usaha Paul Getty, tampaknya ia terus-menerus merebut sukses. Mungkin ia dapat dianggap sebagai pelaksana bisnis yang paling sukses sejak sistem kapitalis berkembang pada abad ke-19. Mungkin, yang menarik pada Paul Getty, bukanlah semata bagaimana ia mendapatkan uang, tetapi juga apa yang dilakukannya dengan uang itu dan bagaimana pula dia karena memiliki uang itu. Dengan integritasnya yang tinggi semua pengusaha di dunia akan menerima kata-katanya melalui telepon sebagai jaminan untuk menghormati kontrak apapun yang akan dibuatnya. Ia tetap rendah hati. ■

APA YANG DISENTUH MENJADI UANG



PENELOPE KITSON mendampingi Getty di Arab Saudi. "Ia hanya teman istimewa."

Memiliki sesuatu dengan upaya sendiri tampaknya merupakan sikap J. Paul Getty sejak kanak-kanak. Ia tidak ingin terlalu tergantung pada orangtuanya yang kaya-raya. Menjelang usia 12 tahun tiba-tiba ia ingin memiliki rekening bank sendiri, sedangkan uangnya tidak cukup. Ia ingin membuka rekening dengan setoran awal US$ 12. Apa akal? Ia menunggu saat yang tepat. Pilihan jatuh pada hari ulang tahunnya yang ke-12. Setelah perayaan kecil di rumahnya dan sesudah menerima pelbagai hadiah ulang tahun, ia pun melangkah keluar rumah mencari duit dengan menjajakan majalah *Saturday Evening Post.*

Tapi uangnya tidak dapat terkumpul karena sebagian pendapatannya digunakannya untuk membeli majalah mingguan *Youth's Companion* . Belakangan, ia ingin membeli majalah itu dalam bentuk bundelan. Tetapi harganya lumayan mahal, US$ 12-15. Ayahnya hanya memberi US$ 25-30 sen setiap hari sebagai uang makan siang di sekolah.

Agar dapat membeli *Youth's Companion* secara tetap dan dalam bentuk bundelan, Getty terpaksa menahan lapar karena tidak makan siang. Uang tabungan dari "mogok" makan siang itu masih harus ditambah dari penjualan *Saturday Evening Post* untuk dapat membeli bundelan *Youth's Companion.* Itu sebabnya membuat Getty terpaksa menjadi penjaja majalah selama enam bulan, agar uangnya terkumpul untuk membuka rekening. Di sela-sela itu ia masih sempat 1-2 kali menjual limun di kios sewaan.

Kemudian ia mendampingi ayahnya dalam bisnis minyak, dalam usianya yang sangat muda itu. Ia terjun langsung di tempat pengeboran minyak dengan bersemangat dan tidak segan untuk berlumur dengan sumber energi yang mahal itu. Dalam usia 23 tahun ia telah memiliki kekayaan US$ 1 juta. Merasa telah berkecukupan, ia menghambur-hamburkan uangnya sebagai *playboy.* Merasa jenuh sebagai penggoda wanita, ia kembali memusatkan perhatiannya pada bisnis perminyakan.

Ia melihat wilayah Arab sebagai sumber minyak yang potensial. Walaupun belum setetes minyak pernah ditemukan di daerah yang diintipnya, ia berani menanam modal US$ 20 juta untuk menggali minyak di sana. Proyek yang akan digarapnya dengan eksplorasi minyak itu terletak di Zone Netral antara Arab Saudi dan Kuwait. Kawasan tersebut sama sekali tidak memberikan kepastian adanya minyak di samping tidak mudah untuk dikembangkan.

Pipa saluran, kilang Mina Saud, pemukiman untuk karyawan, semuanya harus dibangun dalam iklim yang tidak ramah dan jaraknya ribuan mil dari sumber suplai. Getty yang selalu cepat berpikir, segera mendatangkan rumah gandengan (trailer) dari Amerika, lengkap dengan alat pendingin dan sistem sanitasi.

Tiga tahun eksplorasi dilakukan dengan harap-harap cemas. Akhirnya, yang dinantikan muncrat ke muka bumi pada 1953. Sumur percobaan pertama yang digali pada kedalaman 1.100 meter diberi nama Burgand Sand. Hasil sumur tersebut dalam setahun penuh operasi, mencapai 7 juta barel minyak mentah. Pengeboran minyak berikutnya pada kedalaman 2.100 meter ternyata menyentuh horison minyak yang baru. Belakangan, sumur kedua ini dikenal dengan nama New Ratawi Limestone.

Dari dua pengeboran di tempat terakhir itu diperoleh hasil lebih dari 5 juta barrel per tahun. Setelah itu ditemukan pula tiga sumur cadangan batu gamping Eocene pada kedalaman 150-600 meter. Getty pernah mengatakan, seluruh kawasan tersebut telah menjadi kue lapis yang sangat besar dengan berbagai lapisan dan cadangan minyak terselip di antara lapisan batu dan tanah. Menurut para ahli geologi, di sana tersimpan kira-kira 13, 5 milyar barel cadangan minyak mentah.

Getty sadar, ia sebenarnya bekerja sangat keras untuk menyukseskan pelbagai proyeknya. Dan, ia tidak akan menyentuh sesuatu kalau sesuatu itu tidak dapat dijadikannya emas. Tentu saja dengan kerja keras. "Mencari duit itu sulit, benar-benar sulit," katanya. Getty sangat percaya pada nalurinya. Karena itu, ia memiliki berbagai nilai perwatakan. Di satu pihak ia ekstrem, hampir-hampir keterlaluan dan hati-hati. Tetapi, begitu ia telah mengambil keputusan, ia siap mempertaruhkan segalanya.

Ini juga terlihat ketika ia tidak ingin melepas momen yang baik ketika terjadinya perang. Selama Perang Dunia II, Getty sibuk mengubah Spartan Aircraft Company di Tulsa menjadi mesin pembuat perang yang efisien. Untuk itu ia tidak segan bekerja 14-16 jam sehari.

Masih ada contoh lain. Antara November 1940 hingga Mei 1941 ia berlibur dengan Hal Seymour ke Acapulco, Meksiko. Di sana, ia mendengar tentang keindahan pantai Revolcadero. Pantai itu sukar dicapai melalui darat karena letaknya persis di ujung sebuah hutan yang panjangnya 24 kilometer. Getty ingin berbuat sesuatu terhadap pantai yang menjadi impiannya itu. Berdasarkan undang-undang di Meksiko pantai itu tidak boleh dibeli. Lagipula daratan terdekat adalah hutan dan pasir di sana setiap saat dapat menghambur ditiup angin ke bungalow yang terdapat di sekitarnya. Semua itu tidak dapat membendung keinginan Getty. Segala rintangan dilewatinya dan ia mem-

bangun Pierre Marques Hotel di sana. Pantai itu pun tampak bagaikan surga. Pada 1971 keuntungan yang berhasil dikeruknya dari hotel tersebut mencapai US$ 6 juta.

Jauh sebelum itu, ia memang pernah sukses ketika membeli The Pierre, hotel yang paling modern di Fifth Avenue, New York, seharga US$ 2.350.000. Setelah melakukan pembenahan terhadap administrasi hotel tersebut, pada 1958 ia menjual hotel itu dengan harga sepuluh kali lipat.

Ini menunjukkan betapa J. Paul Getty, bukan saja memiliki keahlian membeli properti berharga dengan murah, tetapi juga membuktikan kesungguhannya menerjuni bisnis perhotelan dengan khusus belajar di Swis dan Prancis dan di sejumlah tempat lain.

Namun, puncak kariernya dalam bisnis adalah perjuangannya untuk memiliki Tidewater Oil, sebuah perusahaan penyulingan minyak dengan kapasitas yang besar. Ia ingin menggabungkan produksi Tidewater dengan produksi minyak mentah milik George F. Getty and Company. Akhirnya, keinginannya ini terwujud setelah ia menguasai saham Rockefeller di Mission Corporation yang memiliki Tidewater Oil.

Dua hal yang sering mengantarkan Paul Getty ke jenjang sukses adalah daya tarik dan rasa percaya diri yang besar.



PAUL GETTY dan RAJA ARAB SAUDI. Berburu minyak, sekali lagi minyak.

Pengalaman yang diperolehnya pada awal kariernya berbisnis minyak dapat dijadikan ilustrasi. Ketika itu, sebagian besar kilang penyulingan menolak minyak mentahnya. Stok minyak mentahnya sendiri kebetulan telah menggunung dan tangki hampir tidak dapat menampungnya.

Untunglah, pada saat itu ia mendengar kedatangan Kepala Shell Oil Company, Sir John Legh Jones, ke Los Angeles. Ia segera minta izin untuk bertemu dengan Sir John. Ia berhasil meyakinkan tokoh perminyakan itu tentang taktik jahat yang dilakukan para saingan Getty. Sir John pun menawarkan perusahaannya untuk menyuling minyak mentah milik Getty. Ia selamat. Pada perkembangan selanjutnya Getty dapat memiliki penyulingan sendiri dan bahkan dapat langsung memasarkan minyaknya.

Ketika pertama kali masuk ke bisnis minyak, Getty dan ayahnya berbagi keuntungan 30%-70%. Kemudian ia mendirikan perusahaan minyaknya sendiri, walaupun ia tetap di bawah bayang-bayang ayahnya. Ia begitu berambisi untuk cepat berhasil dan karena itu ia rajin sekali menongkrongi pengeboran minyak. Para pekerja pengeboran terpaksa sering memintanya menjauh dari arena karena terlalu sering kehadirannya di sana dirasakan sebagai gangguan.

Getty begitu sering membuat pusing ayahnya karena ia selalu mengecam orang tua itu dan dewan direksi, karena ia merasa penghematan masih dapat dilakukan dan produksi dapat dikelola dengan lebih efisien. Mungkin karena itu ayahnya merasa sebal dan ketika ia tutup usia, ia hanya meninggalkan warisan US$ 500.000 untuk Paul, sedangkan bagian terbesar (US$ 9.500.000) diwariskannya untuk istrinya, Sarah.

Paul harus berjuang keras membujuk ibunya agar kekayaan yang menjadi bagian ibunya itu dapat digunakan untuk membeli aset yang diperlukan pada masa depresi.

Pada hari tuanya, ketika bisnis J. Paul Getty kelihatan telah mapan dan tidak perlu melakukan ekspansi lagi, Paul ternyata ikut-ikutan mencari sumur minyak baru di Alaska. Ternyata, di sini pun ia menjangkau sukses. Untuk melakukan ekspansi seperti itu, terkadang Paul berani berspekulasi, walaupun ia tetap khawatir kalau-kalau pertimbangannya meleset. Maklum, usia sudah lanjut.

Cara Paul mirip dengan cara ayahnya, George F. Getty, dalam mengembangkan perusahaan. George Getty terkenal sangat hati-hati dan hemat. Ia tidak mau meminjam uang dari bank. Paul juga begitu. Tetapi ia ingin perusahaannya yang cukup besar itu dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Tekadnya bulat, perusahaannya dapat berkembang dalam batas-batas yang wajar. Ia merasa tidak pernah menderita megalomania.

Paul senantiasa menegaskan, perusahaannya berkembang dari dalam. Jadi, bukan dengan bermerger. Banyak perusahaan tumbuh menjagi raksasa melalui merger dengan perusahaan lain. Perusahaan minyak Getty tidak pernah melakukan itu. Memang, Getty Oil pernah melakukan merger dengan Tidewater pada 1967. Tetapi ketika merger itu dilakukan, 70%-80% saham Tidewater telah menjadi milik Getty Oil, dan dibeli dengan sumber dana sendiri. Getty Oil tidak pernah meminjam uang untuk memperbesar diri.

Diversifikasi memang pernah dilakukan Getty Oil, dengan mengelola pabrik pesawat terbang Spartan Aicraft Company. Karena dianggap kurang menguntungkan pabrik itu kemudian dijual. Masih beroperasi dalam industri, Getty mencoba pula membuat mobil gandengan (karavan). Produksi hanya mencapai 25.000 unit dan setelah itu pabrik ini pun dijual. Karavan produksi pabrik inilah yang dikirimkan ke Arab sebagai tempat tinggal pekerja ketika Getty mengebor minyak di Zone Netral. Akhirnya, Paul Getty hanya bergelimang dalam industri minyak.

Apakah cintanya pada bisnis yang membuatnya sukses dalam industri minyak? Ternyata tidak. Ia tidak merasa mencintai bisnis. Lalu ia mencoba bertamsil. Ada seseorang yang diterjunkan dari sebuah jembatan ke dalam sungai di bawah-



LONDON, "IBU KOTA MINYAK DUNIA". Di Inggris Paul Getty merasa diterima sebagai manusia.

nya. Agar tidak tenggelam orang itu akan berupaya untuk berenang. Berenang untuk menyelamatkan diri hingga mencapai daratan. Begitulah orang yang masuk ke dunia bisnis. "Saya tidak terlalu mencintai bisnis," katanya. Pokoknya, ia tidak akan bingung atau kecewa seandainya ia tidak memiliki bisnis apapun. Getty berbisnis karena ia ingin melakukan sesuatu. Duduk dan kemudian sepanjang hari memandang langit-langit kamar bukanlah pekerjaan yang disukainya.

Sayangnya, sukses Paul dalam bisnis tidak berjalan berbarengan dengan kehidupan rumah tangganya. Ia lima kali kawin cerai. Begitupun, cintanya pada Marguerite Tallasou mungkin yang paling sukar dilupakannya. Matanya berlinang ketika ia membeberkan kisah cintanya dengan Marguerite kepada Somerset de Chair, yang mengumpulkan rangkaian wawancaranya dengan Getty dalam buku *"Getty on Getty"*.

Tragisnya, wanita yang dicintainya itu justru bukan istrinya. Marguerite Tallasou adalah istri Konsul Jenderal Rusia untuk Asia Kecil yang berkedudukan di Brusa, Turki. Paul yang tahun 1913 berkunjung ke Rusia, Eropa dan Kawasan Laut Tengah bagian timur bertemu dengan Marguerite ketika berkeliling itu. Mungkin saja Paul jatuh cinta pada pandangan pertama.

Kisah seronok itu, masih diingatnya dengan jelas ketika menceritakannya kembali 60 tahun kemudian. Paul tentu saja menyesalkan Perang Dunia I dan Revolusi Rusia, karena akibat peristiwa dunia itu ia tidak dapat berhubungan lagi dengan Marguerite. Mungkin, karena kisah duka itu pula Paul merasa tidak akan dapat lagi mencurahkan cintanya secara penuh kepada wanita manapun.

Paul sangat sadar bahwa ia mengabaikan para istrinya dalam arti menempatkan mereka pada posisi kedua setelah bisnis. Padahal tanpa para istrinya itu, ia tidak mungkin memiliki keluarga dan anak yang menggunakan namanya. Disamping ketidakmampuannya menjaga keutuhan rumah tangga, Paul pernah pula dilanda peristiwa tragis. Salah seorang anaknya mati dalam usia muda ketika menjalani operasi kecil dan putranya tertua meninggal di Kalifornia pada 1973 dalam sebuah kejadian misterius. Hubungannya dengan putranya, yang juga bernama Paul, tegang ketika cucunya diculik.

Mungkin Paul Getty benar ketika ia mengatakan, ia lebih baik menjadi seorang kekasih ketimbang seorang suami. Buktinya, para kekasihnya kelihatannya lebih memiliki kepribadian menarik ketimbang wa-nita-awanita yang dia nikahi.

Agaknya, Paul Getty akhirnya memilih pemukiman di Inggris karena di negara itu ia lebih diterima baik daripada di Amerika atau Italia. Masyarakat Amerika menyangka ia orang Yahudi. Kalaupun duga-an itu benar, hal ini sebenarnya tidak dipersoalkan di Inggris atau Prancis. Buat orang Amerika, kalaupun ia benar memiliki darah campuran Irlandia dan Skotlandia, ayah dan ibunya hidup begitu me-nyendiri dan dianggap agak borjuis. Para cucu Paul Getty-lah yang dirasa layak untuk berdampingan dengan anggota keluarga Dupont, Vanderbilt dan Rockefeller dalam *moneytocracy* Amerika. ■

GETTY, KOLEKTOR KARYA SENI

Jean Paul Getty juga tersohor sebagai kolektor seni lukis. Ia menjadi fanatik dengan kegemarannya itu. "Siapa saja yang tidak mencintai kesenian tidak dapat dianggap benar-benar beradab," tulisnya dalam buku *"The Joys of Collecting"*.

Ketika ia mulai membeli sejumlah lukisan pada pertengahan 1930-an, banyak temannya maupun relasi bisnisnya menilai ini sebagai kelemahan Getty. Mereka menganggap itu hanya buang-buang uang.

Sebenarnya, kegemaran J. Paul Getty pada koleksi seni rupa bermula jauh sebelum 1930-an itu. Ketika ia berkunjung ke Jepang dan Cina pada 1912, ia mulai tertarik membeli cenderamata yang terbuat dari kayu dan dipernis. Itulah awal yang membuatnya menjadi kolektor besar.



PAUL GETTY menerima Ibu Suri Ratu Elizabeth di Sutton Place. Beroleh kehormatan.

Ia baru mulai membeli lukisan pada 1930, ketika Goldschmidt-Rothschild mengadakan bursa lukisan di Berlin. Getty se-gera membeli sebuah lukisan Van Goyen seharga US$ 1.050. Dua tahun setelah itu, ia membeli sejumlah lukisan seniman Spanyol, Sorolla, pada penjualan lukisan yang diselenggarakan Thomas Fortune Ryan.

Setelah Getty menyewa Penthouse Number One di Sutton Place, New York, menambah koleksi lukisan telah menjadi pekerjaan rutin baginya. Sutton Place yang disewanya itu adalah milik Nyonya Guest, salah seorang keluarga kolektor tersohor, George Churchill.

Inventaris di apartemen itu lumayan mahal. Satu set empat kursi yang terdapat di sana berharga US$ 25.000, sedangkan mejanya berharga US$ 30.000. Khawatir kalau-kalau dicuri, Getty mau tidak mau mengasuransikan meja-kursi itu. Selain kursi yang berlapis permadani, di apartemen tersebut juga banyak permadani mahal termasuk yang menghiasi dinding. Tempat itu disewa Getty selama delapan tahun. Dan, di sanalah sejak 1936, ia mulai membeli karya-karya seni rupa berkualitas museum.

Koleksinya setelah itu mencakup karya-karya besar Van Goyen, Ruisdael, Avercamp, Cuyp disamping lukisan modern karya Renoir dan Pissarro. Paul Getty memang tidak mengkhususkan diri pada karya-karya klasik para master tetapi juga karya-karya modern. Karya modern yang paling disukainya adalah lukisan lanskap, hasil karya Pissarro. Tetapi ia juga menyukai lukisan-lukisan impresionistis karya artis Renoir, Degas, Pissarro.

Banyak dari lukisan miliknya tersimpan di museumnya di Malibu, Kalifornia. Selain itu, ada pula yang diserahkannya kepada Museum Los Angeles, seperti karya Rembrandt. Lukisan "The Madonna of Loreto" yang pernah dipinjamkannya kepada National Gallery, kemudian ditariknya kembali untuk dipajang di museumnya di Malibu, termasuk "Potret Diri" karya Paolo Veronese yang juga dipinjamkannya kepada galeri itu.

Museum Getty di Malibu memang sangat besar dan siap menampung karya-karya besar seni rupa dunia. Tanggal 23 Januari 1974, harian *Observer* menurunkan suplemen khusus tentang museum tersebut. Dan, ketika museum itu dibuka, orang datang berjejal dalam antrean sepanjang 8 kilometer. Polisi ikut sibuk mengatur antrean itu.

Betapapun museumnya sangat patut dibanggakan, Paul Getty tetap berpendapat, lukisan maupun patung bukanlah sengaja dibuat untuk keperluan museum. Seni rupa itu diciptakan untuk menghias rumah, istana, gereja dan kuil. Karya-karya itu merupakan bagian dari dekorasi sebuah gedung. Bahkan, sebenarnya, menurut Getty, sebu-ah lukisan akan kelihatan lebih indah kalau digantungkan di din-ding kamarnya daripada di pajang di museum.

Mengapa Getty merasa perlu membangun museum di Malibu? Sebenarnya tidak ada sebab yang istimewa. Ia kebetulan saja ingin kembali ke Malibu dan tinggal menetap di sana. Karena koleksi lukisannya telah demikian banyak dan tidak mungkin lagi tertampung di bangunan samping rumah, ia merasa perlu membangun museum. Untuk itu ia terpaksa menguras US$ 17 juta, disamping biaya pemeliharaan sebesar US$ 1 juta per tahun.

Siapa saja yang memiliki peluang menyaksikan koleksi Getty di museumnya itu, pasti akan merasakan karya-karya bagaimana yang digemarinya. Tetapi, karya-karya itu belum mewakili semua kegemaran Getty. Ia juga mengakui itu. Misalnya, seni



NOT TRANSFERABLE
AMERICAN EXPRESS
3642
10003
79
AX
3769
©AMEX



PAUL GETTY ditahtanya "istana" Sutton Place. Menatap masa mudanya yang tak kembali lagi.

rupa Oriental tidak banyak dimilikinya kecuali karpet. Seni rupa Cina dan Hindu juga disenanginya tetapi ia belum sempat memilikinya, karena keterbatasan waktu dan tempat.

Mungkin ada yang menduga, Getty mengumpulkan barang-barang berharga itu sebagai investasi. Getty menolak mentah-mentah anggapan tersebut. Menurut pengakuannya, semua yang kini menjadi koleksinya dibelinya karena ia menyukai karya seni itu. Cuma, ia mengakui pula, barang kesenian itu harus mahal harganya. Artinya, lukisan, patung, permadani dan barang-barang yang lain itu menjadi miliknya bukan karena museum juga memburu barang-barang itu.

Karena itu pula, hanya sekali saja dalam hidupnya ia pernah menjual salah satu koleksinya, yaitu sebuah lukisan karya Renoir. Itu pun dijual kepada seorang temannya, dengan harga jual belasan kali lipat harga belinya.

J. Paul Getty sangat menggemari mebel Prancis abad ke-18, mebel Italia zaman Renaissance, permadani dinding dan karpet Persia. Salah satu karpet tersohor miliknya adalah karpet Ardabil buatan tahun 1515 yang dibelinya pada 1936 dengan harga US$ 68.000. Jumlah yang sebenarnya tidak kecil pada waktu itu.

Bila Getty telah tergoda akan suatu karya, biasanya ia tidak mau pusing soal harganya. Karena itu tak perlu heran kalau ia berani membeli lukisan "Titian of Diana and Actaeon" dengan harga US$ 4 juta, dari rumah lelang lukisan, Christie.

Karena perhatiannya demikian besar pada seni rupa sehingga ia merasa perlu membangun museum, kedermawanannya tak perlu diragukan. Namun, ia tidak berniat mendirikan yayasan atau memberikan sumbangan untuk penelitian medis, karena telah banyak orang kaya berbuat seperti itu. Semua yang dilakukan orang lain itu dinilainya baik dan patut dihargai.

Tetapi, buat Paul Getty seni rupa juga harus mendapat tempat. Karena itu ia memilih yang satu ini. Memang, banyak orang yang menyumbangkan lukisan untuk museum dan setelah itu tugas mereka selesai. Berbeda dengan Getty, karena ia masih harus mengorek dompetnya untuk biaya pemeliharaan museum. Bayangkan saja kalau museum miliknya itu harus dipelihara beratus tahun.

Di luar dugaan banyak orang, Paul juga ternyata mampu menulis dengan lancar. Ia telah menulis sekurang-kurangnya tujuh buku, termasuk buku tentang minyak dan seni rupa. Dalam buku *Europe in the Eighteenth Century,* pembaca dapat mengenal sejauh mana ia mengenal seni rupa. "Sepotong perabot rumah bisa saja menjadi karya seni rupa yang besar dan berharga mahal," tulisnya. "Orang yang kebudayaannya tidak terlalu dalam tidak menyadari bahwa perabot rumah bisa memiliki nilai artistik yang sangat tinggi. Rombongan pengunjung di Wallace Collection, London, menatap dengan rasa hormat pada lukisan-lukisan yang dipajang di berbagai ruangan di sana, dan hampir-hampir tidak menoleh pada perabotan yang terletak di ruang pameran itu. Padahal, di dalam beberapa ruangan perabotan yang ada lebih berharga daripada lukisan yang dipajang. Untuk membeli perabotan tersebut orang harus memiliki kantong tebal. Karena, lukisan-lukisannya yang bagus harus memiliki kualitas yang sama dengan perabotan dan karpet tempat ia memajang lukisan-lukisan itu."

Berapa harga koleksi Paul Getty kalau dinilai dengan uang? Untuk membuat *copy*-nya saja diperlukan lebih dari US$ 100 juta. Dan, itu perhitungan tahun 1974, ketika Somerset de Chair mengadakan wawancara dengan John Paul Getty. Kalau untuk membuat duplikatnya saja diperlukan dana demikian banyak, dapat dibayangkan betapa kaya rayanya Paul Getty, walaupun kekayaan itu tidak berupa uang.

Suatu saat, mungkin orang akan melupakan J. Paul Getty sebagai salah satu raja minyak yang pernah ada. Namun, sebagai kolektor besar karya seni, agaknya namanya tak mungkin dapat terhapus dari ingatan orang. ■


t
testoni

Proyek Besar Dari Limbah Industri

Terbuka peluang bisnis bernilai trilyunan rupiah karena perusahaan-perusahaan besar diharuskan mengolah limbah pabriknya.

Akhir tahun lalu tiga perusahaan yang mencemari lingkungan dikenai sanksi administratif berupa penutupan saluran limbah pabriknya. Berkas perkara ketiga perusahaan itu juga akan dilimpahkan ke pengadilan. Ini merupakan buntut gebrakan Emil Salim yang mencanangkan Program Kali Bersih (Prokasih) sejak Juni 1989.

Ketiga perusahaan itu: PT Trebor Indonesia (pabrik kembang gula dan glukosa, mencemari sungai Ciliwung), PT Menara Jaya (pabrik alat-alat sepeda, mencemari sungai Cipinang) dan PT Mulia Knitting (perajutan dan penenunan, mencemari sungai Mookervart), dinilai bandel karena meski sudah diberi tenggang waktu, tak juga menyempurnakan instalasi pengolah limbahnya. Dengan sanksi itu, PT Trebor terpaksa menutup pabrik glukosanya yang berlokasi di kawasan Pasar Minggu, Jakarta Selatan.

Gebrakan Emil Salim yang didukung banyak pihak, memang makin digencarkan. Kalau pada tahun-tahun sebelumnya hanya mengincar pabrik-pabrik yang mengeluarkan limbah B3 (bahan beracun berbahaya), tahun ini diperluas ke pabrik yang mengeluarkan limbah non-B3. Kepada mereka diberi batas waktu hingga akhir 1992 ini agar menangani limbahnya.

Menurut Nabiel Makarim, Deputi I Bapedal (Badan Pengendalian Dampak Lingkungan), target 1992 adalah mengintensifkan Prokasih di 11 provinsi. Sementara itu, pemantauan terhadap provinsi tertentu, misalnya Sumatera Utara dan Daerah Istimewa Aceh, juga akan makin ditingkatkan. Nabiel juga menambahkan bahwa program ini akan diperluas ke perusahaan nonmanufaktur misalnya hotel, restoran, rumah sakit, dan plaza-plaza.

Namun, kenapa para pengusaha mengulur-ulur waktu dalam menangani limbahnya? Selain biayanya memang tidak kecil, mungkin juga karena rasa "sadar lingkungan" mereka masih kurang.

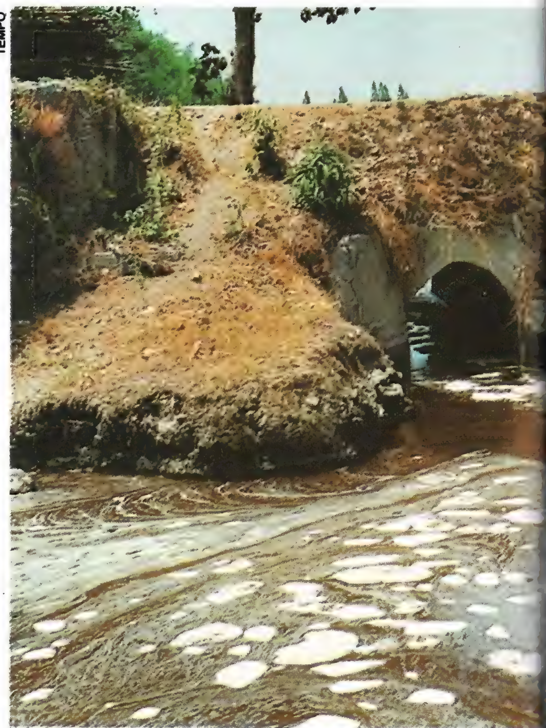
Menurut Adi Pamadi, Manajer Proyek PT Centra Interwidya Decta, sebuah konsultan Amdal (Analisa mengenai dampak lingkungan), untuk satu paket survai Amdal bagi pabrik skala menengah saja, misalnya pabrik tekstil, memerlukan Rp 20-30 juta. Sedang untuk pabrik yang berskala besar, misalnya industri baja, memerlukan sekitar Rp 100 juta. Itu belum termasuk biaya membangun instalasi pengolah limbahnya, yang justru jauh lebih mahal.

Menurut Indra Wijaya, Staf Enginir PT Environment Nusa Geotechnica, yang juga sebuah konsultan Amdal, biaya konstruksi instalasi pengolah limbah untuk hotel bintang lima dengan 800 kamar, diperkirakan sekitar Rp 3 milyar. Sedang untuk pabrik berskala menengah sekitar Rp 0,5 milyar. Itu belum termasuk biaya desainnya yang dia perkirakan sekitar 50% dari biaya konstruksi.

Rumah Sakit Dr. Soetomo-Surabaya, yang awal tahun ini mengoperasikan instalasi pengolah limbahnya, mengeluarkan dana sampai Rp 1 milyar. Sedang pabrik tekstil PT Unitex yang mendapat penghargaan Prokasih dari Presiden karena mengelola limbahnya dengan baik, menginfestasikan Rp 3 milyar, sehingga menaikkan biaya produksi 2%-3%.

Biaya paling besar mungkin dikeluarkan PT Tjiwi Kimia. Pabrik kertas milik Sinar Mas Group yang menempati areal 10 hektare ini mengeluarkan Rp 8 milyar untuk membangun instalasi. Itu belum termasuk biaya pengoperasiannya yang menghabiskan Rp 4 juta per hari.

Dari sudut pandang bisnis, nilai proyek Amdal memang menggiurkan. Karena itu, dengan tidak bermaksud "memanfaatkan kesempatan dalam kesempitan", gerakan Prokasih telah menciptakan peluang bisnis


TEMPO

PERANG LIMBAH. Gerakan ini membuka

yang begitu besar. Sebab, dengan makin banyaknya perusahaan yang ingin menangani limbah, kebutuhan akan konsultan Amdal maupun peralatan pengolah limbah tentu akan meningkat.

Ini dibenarkan Nabiel Makarim. Me-

nurut dia, pasar bisnis ini memang sedang naik. Sedang konsultan yang ada sekarang umumnya mengalami kesulitan memperluas usahanya karena dana yang terbatas. "Tapi kalau soal klien, mereka malah dikejar," tutur Nabiel kepada Inung K. Arisasangka dari *SWA*.

Hal senada diungkapkan Muhtadi Sjadzali, *Managing Director* PT Envitech Perkasa (EP), sebuah konsultan Amdal. Menurut Didi, begitu dia biasa dipanggil, kalau pada awal berdirinya EP kesulitan mendapat klien, dua tahun belakangan ordernya meningkat terus. "Bahkan sampai ada yang kami tolak," ucap Didi.

Menurut catatan BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal), pada periode 1967-1991 terdapat 4.147 proyek besar yang investasinya terealisasi. Kalau dari jumlah itu, katakanlah yang 50% diharuskan menurut peraturan membuat Amdal dan membangun instalasi pengolah limbah, yang tiap proyeknya bernilai



peluang bisnis besar.

Rp 1-3 milyar, artinya sudah tersedia pasar sebesar Rp 2-6 trilyun.

Tapi, mungkin pasar tersebut bisa lebih besar lagi. Sebab, menurut catatan BPS (Biro Pusat Statistik) total jumlah industri di Indonesia pada 1990 (industri besar dan kecil) mencapai 15 ribu. Belum lagi kalau memperhitungkan jumlah kawasan industri.

Saat ini di Indonesia terdapat 88 kawasan industri: antara lain diantaranya 53 di Jawa Barat, 12 di Jawa Timur, 10 di Riau, 5 di Jakarta, dan 4 di Jawa Tengah.

Di tiap kawasan industri tersebut bisa dibangun unit pengolah limbah raksasa yang menampung limbah dari seluruh pabrik di dalamnya. Instalasi semacam ini baru ada di SEAR (Surabaya Industrial Estate Rungkut). Jadi masih ada peluang membangun instalasi serupa di kawasan industri lain. Dan sudah pasti, nilai proyeknya puluhan kali lipat dibanding unit pengolahan limbah individu.

Selain itu juga masih ada peluang untuk membangun instalasi pengolahan limbah padat. Ini semacam tempat penampungan sampah tapi untuk sampah yang beracun. Di tempat ini sampah beracun itu akan diproses hingga hilang sifat racunnya. Proyek ini biasanya datang dari Pemda tingkat satu yang pelaksanaannya diserahkan kepada swasta.

Baru-baru ini, Pemda Jawa Timur bekerja sama dengan Bapedal menenderkan pembangunan instalasi pengolah limbah padat yang akan berlokasi di Cerme, Gresik.

Menurut Nabiel Makarim, dalam waktu dekat Pemda Jawa Barat juga akan mentenderkan pembangunan instalasi serupa. Tempat pengolah limbah ini akan dibangun di Cibinong dan dimaksudkan untuk menampung seluruh limbah padat dari pabrik-pabrik di Jabar dan DKI.

Dengan sejumlah proyek tadi, tentu akan dibutuhkan konsultan Amdal lebih banyak lagi. Peluang jelas ada, tapi untuk menjadi konsultan yang benar-benar andal juga tak mudah. Sebab, tugas konsultan Amdal memang tidak ringan. Konsultan yang baik, menurut PL Coutrier, Deputi II Bapedal, tak sekadar bisa membuat Amdal tapi juga harus bisa memberi alternatif teknologi kepada pemilik pabrik agar kadar pencemarannya berkurang.

Sebaiknya konsultan Amdal juga bisa mendesain instalasi pengolah limbah sendiri agar impor peralatan diperkecil. Untuk tugas ini, seperti diakui Prof Wie Ban Liang, Direktur Pusat Antar Universitas ITB, insinyur kita sudah mampu. ■

Sujatmaka/Inung K Arisasangka

Berburu Harta Di Negara-Negara Merdeka

Meski dilanda disintegrasi politik dan ekonomi, bekas negara Uni Soviet tetap diincar para investor. Adakah peluangnya bagi pengusaha Indonesia?

Negara yang dulu bernama Uni Soviet telah dibubarkan akhir 1991 silam. Sebagai penggantinya 12 republik telah sepakat mendirikan negara baru dengan nama Persemakmuran Negara-Negara Merdeka (PNM). Ini tak berarti disintegrasi sosial, politik, dan ekonomi sudah usai. Dampaknya terlihat antara lain, pada perekonomian PNM yang semakin parah. Selain itu, kebijakan perdagangan dan investasi yang dirasa tidak menentu menyebabkan sejumlah investor raksasa dari Eropa maupun Amerika mengurungkan atau menunda rencana investasi mereka.

Sebuah konsorsium dagang Amerika beranggotakan Chevron, Archer-Daniels-Midland, Eastman Kodak, Johnson & Johnson, dan RJR Nabisco sepakat untuk menanam milyaran dolar di 24 proyek patungan di negara Beruang Merah itu. Persetujuan pendahuluan yang ditandatangani pada 1989 itu direstui oleh Mikhail Gorbachev yang kala itu masih menjabat Presiden Uni Soviet.

Kini, konsorsium konglomerat itu, seperti halnya Gorbachev, sudah tidak berdaya. "Kami mempunyai perjanjian dengan pemerintah yang sekarang sudah tidak ada lagi," keluh Dwayne O. Andreas, *Chairman* Archer-Daniels-Midland, seperti dikutip *Business Week*. Artinya, investor yang masih berminat harus merundingkan kembali dengan masing-masing pemerintah republik anggota PNM. Antara lain, mengenai fasilitas investasi, repatriasi laba dalam mata uang keras, perpajakan, hak pemegang saham di perusahaan negara yang diswastakan.

Salah satu contoh kerepotan renegosiasi dialami oleh Chevron. Raksasa minyak Amerika ini merencanakan memompa emas hitam dari ladang gersang diRepublik Kazakhstan. Pada mulanya Chevron melakukan perundingan dengan petinggi Kremlin maupun penguasa Kazakhstan. Tapi, setelah kudeta Agustus yang gagal itu Pemerintah Kazakhstan menasionalisasi ladang minyak Tenghiz dan menuduh bahwa persetujuan yang ditandatangani oleh penguasa Kremlin itu kelewat enak buat Chevron. Penguasa Kazakhstan lantas menyewa penasihat hukum Inggris Slaughter & May dan JP Morgan untuk menilai kembali kontrak Chevron tersebut. Jika persetujuan baru tidak segera disepakati, ladang minyak Tenghiz itu akan ditawarkan melalui tender internasional. "Tuntutan Chevron terlalu tinggi," kata Bolatkhan Taizhanov, Deputi Menteri Hubungan Ekonomi Luar Negeri Republik Kazakhstan, tanpa merinci tuntutan Chevron itu.

Minyak memang menjadi incaran perusahaan Amerika. Amoco misalnya kini tengah berunding dengan Pemerintah Azerbaijan untuk memompa minyak dari Laut Kaspia. Berpartner dengan Unocal International dan McDermott International, Amoco tengah mengadu kiat bersaing melawan Exxon, Mobil Corp. untuk memenangkan proyek minyak kepas pantai Sakhalin bernilai US$ 17 milyar.

Perusahaan-perusahaan Barat kini cenderung memilih proyek atau investasi yang lebih kecil. Artinya, yang pembiayaannya relatif lebih mudah, dan tak berbelit-belit proses perundingan serta pengambilan keputusannya. Persaingan antarrepublik anggota PNM memang tajam menyangkut bidang politik, pertahanan, maupun ekonomi. Setelah memperoleh kebebasan politik, kini para penguasa baru ingin menganut sistem ekonomi pasar.

"Sistem ekonomi pasar ini agaknya merupakan pilihan untuk membangun perekonomian Uni Soviet baru. Meskipun sebetulnya sistem pasar bebas ini sudah mereka kenal juga, yaitu dengan sebutan pasar gelap pada masa lalu," kata DR Soedjati Djiwandono, staf ahli CSIS yang kini juga menjabat Kepala Penilitian dan Pengembangan Harian *Suara Karya*.

Meski banyak masalah baru dan iklim usaha yang tidak menentu, tapi Indonesia, menurut Soedjati, seharusnya lebih intensif mencoba membina kembali hubungan dengan negara-negara anggota PNM yang berperan besar seperti Rusia, Kazakhstan, Ukraina, dan Belorusia. Dalam pertemuan Januari silam di Washington, negara-negara barat sepakat memberikan program bantuan kepada PNM. Indonesia bisa saja menawarkan paket serupa, umpamanya bantuan bahan makanan dan komoditas primer lainnya. Dari kerja sama seperti

TIME



BENDERA BARU. Mengorbankan harapan datangnya kemakmuran.



BUSINESS WEEK

EMAS HITAM SIBERIA. Terus diburu raksasa minyak dunia.

itu, "Kita juga bisa memperoleh mandat dari mereka, seperti kerja sama teknologi atau bantuan teknis lainnya," ujar Soedjati.

Pengusaha Indonesia juga bisa turut berperan menghidupkan ekonomi pasar di PNM. "Kita bisa menjadi bagian dari koordinasi regional seperti lewat ASEAN misalnya, untuk membantu PNM. Indonesia masih memiliki peluang cukup besar untuk turut menggali potensi yang ada di PNM," ungkap Soedjati.

Peluang menggarap potensi itu telah dirintis PT Prima Comexindo Trading (PCT). Perusahaan milik Hashim Djojohadikusumo itu sudah membina kontak dagang langsung dengan Georgia, Ukraina, dan Uzbekistan. "Saat ini yang sudah direalisasi belum banyak. Baru ekspor teh ke Uzbekistan senilai US$ 30 juta. Selebihnya, sebagai perusahaan *trading,* kami secara aktif telah turut mempromosikan barang dari produsen di Indonesia," kata Robert Mandang, *General Manager* PCT yang juga menjabat Direktur Era Persada Group.

Seperti yang dialami para pengusaha dan investor Barat, secara administratif kontak bisnis PCT juga dilakukan melalui Moskow yang kala itu menjadi pusat pemerintahan Uni Soviet. Kini, PCT tentu saja harus membina hubungan langsung dengan masing-masing republik anggota PNM. "Untuk sementara dapat saya katakan bahwa tidak ada perubahan pola yang besar. Bagaimanapun roda ekonomi itu kan terus berputar. Dan kebutuhan barang-barang apa saja di PNM malah akan terus meningkat," tutur Robert Mandang.

Tak sedikit pengusaha Indonesia yang masih enggan berdagang dengan Uni Soviet, lantaran sistem imbal beli yang dianut "negara vodka" itu. "Sistem pembayaran lewat imbal beli itu sebetulnya bukan masalah besar. Itu kalau pengusaha kita memang berkeinginan kuat memasuki pasar yang kini menjadi incaran semua negara, terutama Jepang, Hongkong, dan Korea Selatan itu," Mandang menambahkan. Selain kendala sistem imbal beli dan kurang berani, ada lagi faktor lain yang membuat pengusaha kita kurang gesit menerobos pasar PNM, yaitu belum memiliki jalur langsung semacam *trading house* yang bisa memasarkan produk Indonesia di sana.

Dalam kaitan ini, menurut Robert Mandang, pengusaha Indonesia bisa memanfaatkan jaringan PCT yang sudah punya perwakilan di Moskow, Tashkent, dan Odessa. "Jangan takut kami akan memonopoli, atau kami akan menyunat nilai tambah yang diperoleh," ungkap Mandang bersemangat.

Peran yang akan dimainkan para pengusaha swasta kita itu, Robert Mandang menambahkan, akan semakin mantap jika memperoleh dukungan Pemerintah, seperti Departemen Perdagangan, BPEN, dan tentu saja dukungan finansial dari kalangan perbankan. "Kini sudah tiba saatnya bagi kita untuk membentuk sebuah *trading house* yang andal dan dapat digunakan bersama guna mengimbangi ekspansi gencar pengusaha dan *trading house* negara lain, seperti Jepang dan Korea Selatan," ungkap *General Manager* PCT itu meyakinkan.

Bendera PCT tampaknya akan semakin berkibar di Republik Ukraina. Pada 12 Februari silam PCT mencapai kesepakatan dengan Ilyichevsk Vnesh Trans (IVT), sebuah BUMN Republik Ukraina, untuk mendirikan sebuah perusahaan pelayaran baru. IVT pernah menjadi cabang terbesar dari perusahaan EMKL raksasa Uni Soviet, Soyuz Vnesh Trans.

IVT juga telah sepakat untuk berpatungan dengan PCT mendirikan sebuah perusahaan asuransi di Ukraina. Selain itu IVT akan bekerja sama dengan PT Asuransi Jasa Indonesia dan PT Asuransi Ekspor Indonesia di bidang keagenan asuransi.

Pendirian perusahaan pelayaran yang merupakan usaha patungan IVT dan PCT itu, menurut Presdir PCT Hashim Djojohadikusumo, mempunyai prospek yang baik. "Dengan kerja sama itu, yang pasti, kita bisa memanfaatkan *software* mereka," kata Hashim seperti dikutip *Suara Pembaruan.* Saat ini, IVT mengoperasikan sekitar 40 kapal barang dan 1.500 tanker. "Untuk tahap pertama, kami akan mencarter kapal-kapal dan nantinya akan memiliki sendiri," Hashim menjelaskan.

IVT juga telah sepakat untuk membeli berbagai produk dari Indonesia senilai US$ 5 juta, antara lain berupa teh, karet, pakaian jadi, dan produk lain.

Dengan penduduk 55 juta jiwa dan memiliki sumber daya alam yang besar, Republik Ukraina bisa menjadi lahan subur bagi produk nonmigas Indonesia. Selain itu, pelabuhan Ilyicshevsk merupakan bandar utama untuk menyebarkan produk-produk kita itu ke negara-negara Eropa Timur.

Ketika para konglomerat Amerika menghadapi jalan buntu seperti diungkapkan di awal tulisan ini, Robert Starr, Kepala Kantor Hukum Cole, Corete & Abrutyn untuk Eropa Tengah dan Timur berujar: "Dewasa ini pemeo kecil itu indah berlaku sepenuhnya di bekas negara Uni Soviet. Ya, proyek kecil, bukan proyek gajah (seperti Chevron punya) yang tidak memerlukan berlapis-lapis perundingan dan bermeja-meja persetujuan yang layak dipilih."

Kesepakatan yang telah dicapai oleh IVT, PCT, Asuransi Jasa Indonesia, dan Asuransi Ekspor Indonesia mungkin juga termasuk "proyek kecil" saja. Tapi, seperti ungkapan Robert Starr, dewasa ini proyek kecil itulah yang justru layak dipilih di Persemakmuran Negara-Negara Merdeka. ■

HB Supiyo
Laporan Amri Husni

Bambang Juragan *Shuttle Cock*

Sukses menjadi pemain bulutangkis, Bambang Siswanto sukses pula di bisnis *shuttle cock*. Bagaimana meraihnya?

Semasa di bangku SD, Bambang Siswanto sudah "gila" main bulutangkis. Ia kagum berat pada Rudy Hartono, dan bercita-cita bisa mengukir prestasi seperti maestro pebulutangkis Indonesia itu.

Upayanya tak sia-sia. Tujuh tahun kemudian, setelah ia digodok di Klub Djarum-Kudus dan PB (Persatuan Bulutangkis) Mutiara-Bandung, anak perajin *shuttle cock* di Tegal ini mengukir prestasi membanggakan. Dia tiga kali berturut-turut menjuarai tunggal putra dalam turnamen bulutangkis seprovinsi Jawa Barat (1977, 1978, dan 1979). Atlet ini yang berpasangan dengan Heriyanto, juga pernah menjadi *runner up* ganda putra di Kejuaraan Nasional Bulutangkis 1977.

Di luar itu, pria kelahiran Tegal 1957 itu juga menyabet prestasi lain yang tak kalah membanggakan, yaitu penghargaan Upakarti dari Presiden. Lho?

Tak perlu heran. Setelah piawai main bulutangkis, Bambang terpanggil membesarkan usaha kerajinan *shuttle cock* ayahnya yang kala itu hanya dikelola ala kadarnya. Dan ternyata, dengan bekal pengalaman luas sebagai pemain bulutangkis, dia mampu menghasilkan mutu bola yang memenuhi standar. Tak heran kalau bola bulu mentok produksinya, yang dia beri merek Sinar Mutiara, banyak dipakai di berbagai kejuaraan. Dampaknya, *cock* merek ini menempati urutan ke-3 dalam penjualan bola bulu di dalam negeri setelah Garuda dan Gajah Mada.



RADITYO DM. IBRAHIM

BAMBANG SISWANTO. Memanfaatkan potensi perajin *shuttle cock* di Tegal.

Sukses dalam penjualan, Bambang juga berhasil menerima Upakarti karena keberhasilannya membina perajin *shuttle cock* di Desa Lawatan, Tegal. Ya, dalam memproduksi *cock,* Bambang mengorderkan setengah dari produksinya kepada perajin *cock* di desa itu. Para perajin itu mendapat bantuan peralatan, modal, dan dia beri bimbingan teknis sehingga mampu menghasilkan *cock* yang sesuai standar.

Kini, pengusaha yang mampu menghasilkan 60 ribu lusin *shuttle cock* per tahun ini membina kemitraan dengan 6 kelompok perajin yang total melibatkan sekitar 100 tenaga. Sedang pabriknya sendiri di Jalan Kapten Sudibyo 116 Tegal, Jawa Tengah, juga mempekerjakan 100 karyawan.

Usaha itu diawali pada 1981. Ada sejumlah alasan yang mendorong pemain bulutangkis ini banting setir ke dunia bisnis. Ia melihat ada banyak perajin *shuttle cock* di Tegal yang berpotensi, termasuk ayahnya sendiri, tapi tak bisa bersaing karena mutu produknya rendah. Selain itu, kata Bambang, mereka juga lemah dalam pemasaran.

Di pihak lain, atlet yang sudah malang-melintang di percaturan bulutangkis tingkat nasional ini, mengetahui betul mutu *cock* yang dimaui para pemain. Begitu juga mengenai standarisasi *cock*. Sebab, kata dia, untuk bisa digunakan dalam turnamen besar, *cock* harus memenuhi standar yang sudah ditetapkan.

Melihat potensi dan peluang itu, ter-

geraklah naluri bisnis atlet yang ketika kecil pernah berdagang telur ayam ini. "Kalau para perajin yang berpengalaman itu dihimpun lalu diberi bantuan peralatan, modal, dan bahan baku, serta dibimbing, mereka akan sanggup menghasilkan *cock* yang memenuhi standar," ungkap Bambang optimistis. Konsep itulah yang melandasi kemitraan antara Bambang dengan para perajin *cock*.

Dengan konsep itu, Bambang mengawali usahanya. Langkah pertama adalah mengganti nama *cock* yang diproduksi ayahnya, cap Bemo, menjadi Sinar Mutiara. Nama baru itu diambil dari PB Mutiara yang telah mengorbitkannya menjadi pemain andal. Penggantian nama itu dia maksudkan untuk membangun citra baru. Sebab, kata Bambang, *cock* cap Bemo sudah lama dikenal sebagai *cock* tingkat bawah yang bermutu rendah. Jadi, lanjutnya, kalau nama itu tetap dipertahankan akan ada kesulitan dalam membentuk citra baru.

Pada waktu memulai, usaha Bambang masih kecil-kecilan. Kala itu dia hanya mengandalkan pinjaman dari orangtuanya sebagai modal usaha. Ia juga baru melibatkan beberapa perajin saja, yaitu mereka yang tadinya membantu ayahnya. Para perajin itu diberi order memasang bulu, menyetel bulu, dan menjahit *shuttle cock*. Produk setengah jadi itu kemudian dia tampung kembali untuk diproses lebih lanjut, yang meliputi pelabelan, pengetesan (penyeleksian), dan pengemasan.

Produk perdananya itu kemudian diujicobakan di PB Mutiara tempat dia berlatih dulu. Ternyata, kata Bambang, banyak pemain yang mengaku cocok dengan produknya. Dari sini Bambang makin yakin akan kemampuannya. Dan sejak itu *cock* Sinar Mutiara terus dipakai dalam pelatihan di PB Mutiara. Dia juga memperkenalkan *cock* barunya itu ke klub lain, termasuk di antaranya klub yang dilatih Rudy Hartono. Selain itu, Bambang juga mensponsori berbagai kejuaraan bulutangkis antarkota maupun antarklub.

Setelah *cock*-nya diterima di kalangan pemain, Bambang bersiap menembus pasar. Di sini dia berpikir keras untuk memposisikan produknya. Ini memang bukan perkara gampang. Sebab, kata dia, sekali salah tembak akan mendapat kesulitan selamanya.

Akhirnya Bambang memilih segmen menengah. Alasannya, di Indonesia sudah ada dua merek papan atas yang bersaing ketat yaitu Garuda dan Gajah Mada. Kebetulan, kedua merek itu juga buatan Tegal sehingga praktis akan susah dilawan. Karena itu, Bambang merasa lebih berpeluang kalau membidik segmen menengah. Untuk itu, harga Sinar Mutiara dipasang lebih murah dibanding Garuda dan Gajah Mada.

Dengan semakin majunya bisnis, Bambang mulai melirik bank. Tanpa kesulitan, pada 1984 dia mendapat kredit Rp 100 juta dari BRI. Dana itu dipergunakan untuk membeli peralatan berupa boor gabus, alat pemotong gabus, alat pons bulu, alat ceplok gabus dan oven bulu. Sedang sisanya untuk perluasan pabrik.

Pada 1986 Bambang kembali mendapat suntikan dana. Kali ini dari Bank Bumi Daya sebesar Rp 200 juta. Selain untuk menambah peralatan, dana itu juga dipergunakan untuk memboyong pabriknya dari Jalan Jati, Tegal, ke lokasi yang sekarang. Sedang sebagian lagi untuk membangun Gedung Olah Raga Bulutangkis Sinar Mutiara yang tepat berada di belakang pabrik.

Masih dalam upaya berpromosi dan membentuk *image,* Bambang juga mengadakan kejuaraan Sinar Mutiara Cup yang diikuti oleh berbagai klub dari berbagai daerah. Kejuaraan yang setiap kali penyelenggaraan menguras dana sekitar Rp 35 juta itu banyak mengundang minat karena sudah masuk dalam agenda PBSI (Persatuan Bulutangkis Seluruh Indonesia).

Di bidang produksi, Bambang juga makin memperkokoh akarnya. Di sini dia tak cuma menjalin kerja sama dengan perajin perorangan tapi juga dengan kelompok perajin yang melibatkan banyak tenaga. Kepada tiap kelompok, Bambang memberikan pinjaman antara Rp 3-6 juta per tahun. Sementara itu, untuk mendapatkan mutu yang standar, Bambang menugaskan 8 ahli bola–terdiri dari mantan pemain bulutangkis–khusus mengetes *cock*.

Tak kalah seriusnya adalah penanganan bidang pemasaran. Di sini Bambang membentuk tim yang terdiri 8 anggota. Mereka bertugas mengantar *shuttle cock* ke toko olahraga di berbagai kota, sekaligus melakukan penagihan. Tiap tenaga pemasar itu dilengkapi dengan satu mobil boks.

Menurut Bambang, kini produknya bukan saja laku di Tegal (menyerap 20% dari total produksi) tapi juga telah menembus kota lain, misalnya Bandung, Jakarta, Semarang, dan Yogya. Diakuinya, Sinar Mutiara agak kesulitan menembus Jawa Timur karena di sana ada merek Saxon keluaran Malang. Sedang untuk pemasaran ke luar Jawa dia mempercayakan kepada sebuah agen di Pasar Pagi, Jakarta.

Dengan sejumlah upaya itu, kini Bambang memang telah menikmati hasilnya. Pada 1990 dia berhasil melempar 38.480 lusin *shuttle cock,* sementara penjualan pada 1991 meningkat 20% dibanding 1990. Tapi untuk tahun ini, berhubung ada penurunan anggaran pembinaan olahraga dari sejumlah perusahaan besar, termasuk PT Djarum Kudus, dia tak berani bikin target muluk-muluk.

Namun, kendati kondisi pasar dalam negeri tak begitu menggembirakan, Bambang mulai mendapat titik terang untuk pasar luar negeri. Belum lama ini dia melayani order percobaan dari Tawara Sport di Korea Selatan sebanyak satu kontainer *shuttle cock* senilai US$ 25 ribu. Menurut dia, kalau Tawara Sport sukses memasarkan, importir itu akan memesan 1 kontainer tiap dua bulan.

Dalam upaya menguasai pasar yang lebih luas, kini Bambang meluncurkan berbagai jenis *shuttle cock* Sinar Mutiara, sehingga di pasar kini ada 7 jenis dengan nama: Sinar Mutiara Gold, Silver, Green, Brown, Orange, Red, dan Blue. Masing-masing jenis itu harganya berbeda. Harga paling tinggi adalah Sinar Mutiara Gold (Rp 10.000 per lusin), sedang yang paling murah adalah Sinar Mutiara Silver (Rp 3.000 per lusin).

Dengan beragam jenis tadi, Bambang bermaksud membidik seluruh segmen. Tapi menurut teori pemasaran, upaya menguasai seluruh segmen dengan hanya menggunakan satu merek (yang dibuat beragam), kurang dibenarkan. Sebab, cara demikian justru akan mengaburkan segmentasi yang pada gilirannya bisa membingungkan konsumen.

Karena itu, untuk upaya membidik banyak segmen, ahli pemasaran menyarankan agar produsen meluncurkan merek-merek baru sehingga satu merek hanya untuk satu segmen. ■

Sujatmaka/Radityo DM Ibrahim

Pajak Dan Iklim Bisnis

Target pajak dipatok Rp 23,37 trilyun, alias 41,65% dari total penerimaan RAPBN 1992/93. Apa dampaknya pada dunia usaha?

Markas para teknokrat Ekuin di Lapangan Banteng diguyur hujan deras, 7 Januari 1992 malam. Namun, itu tak mengurangi keceriaan wajah para menteri dan dirjen yang berkumpul di dalamnya. Mereka saling bersalaman sembari menebar senyum ke sana-sini. Malam itu Pemerintah memang sedang punya gawe: mengundang sejumlah pengusaha untuk sekadar beramah-tamah, sekalian diskusi soal RAPBN 1992/93.

Suasana hangat berubah sedikit panas tatkala kalangan pengusaha, dengan nada protes, mengungkit-ungkit soal kenaikan pajak yang dinilai gila-gilaan. Betapa tidak. Di tengah iklim yang sangat tak bersahabat dengan dunia bisnis ini, pajak malah diburu tanpa ampun. "Janganlah berburu di kebun binatang," Mohammad S. Hidayat yang, sebagai ketua REI, malam itu mewakili kalangan *real estate* kita, mengingatkan. Artinya, padang perburuan yang dibidik Pemerintah ternyata itu-itu saja. Kata-kata Hidayat ini disambut ger oleh rekan-rekannya dari kalangan pengusaha. Lalu, para pengusaha yang duduk di kursi deretan belakang pun kasak-kusuk, intinya: keberatan atas diterapkannya kebijakan perpajakan yang baru.

Ungkapan Hidayat itu – "Janganlah berburu di kebun binatang" – dengan cepat laku keras di kalangan pers, dan menjadi istilah populer di kalangan pengusaha dan petinggi pajak. Ini wajar saja. Sebab, ungkapan sederhana itu memang sangat pas untuk menggambarkan betapa dunia usaha kita saat ini benar-benar lagi naas. Sudah digebuk TMP, plus dihimpit kondisi perekonomian dunia yang megap-megap, toh Pemerintah masih tega membebani lagi dengan kenaikan pajak.

Pemerintah tentu punya argumen sendiri. Barangkali, memang sudah saatnya Pemerintah memetik buah atas benih yang ditaburkan. Selama hampir satu dekade, Pemerintah kian mempergencar paket-paket deregulasinya. Selama itu pula dunia usaha kita tumbuh, berkembang dan menuai hasil. Sudah sewajarnya kalau Pemerintah lantas minta imbalannya. Dan, instrumen paling ampuh bagi mekanisme "bagi hasil" itu, apalagi kalau bukan lewat pajak. Toh pengalaman tahun-tahun lalu membuktikan, perolehan pajak yang ditargetkan cukup tinggi selalu tercapai.

Sementara itu, harga migas yang dipatok US$ 17 per barel memang cukup realistis. Kalau asumsi harga itu klop dengan kenyataan harga pasar migas dunia nantinya, berarti migas menyumbang 24,86% (Rp 13,95 trilyun) pada pos penerimaan RAPBN 1992/93 yang Rp 56,11 trilyun itu. Tapi dari pengalaman yang sudah-sudah, harga migas selalu fluktuatif. Sesuai kodratnya, gampang terbakar gejolak politik-sosial-ekonomi dunia. Karena itulah, Pemerintah mesti pasang kuda-kuda untuk menghadapi kemungkinan terburuk dari sektor migas ini. Antara lain, untuk amannya, Pemerintah masih mencadangkan tabungannya yang cukup besar: dari APBN berjalan Rp 9,63 trilyun, sedangkan pada RAPBN 1992/93 sebesar Rp 13,31 trilyun. Tradisi baik ini mulai dibiasakan sejak 2 tahun terakhir.

Pilihan paling jitu, akhirnya, memang menggenjot pajak. Selain itu, lewat pajak, Pemerintah tampaknya ingin semakin mempertegas tekadnya untuk mandiri dalam pendanaan pembangunan. Ini tercermin nyata kalau kita perhatikan struktur penerimaan dalam RAPBN 1992/93 yang 41,65% dibebankan pada perolehan pajak. Dalam APBN berjalan, persentase pajak terhadap total penerimaan APBN baru 34,73%. Kalau dilihat dari nilai rupiahnya, dibanding APBN tahun berjalan, target pajak pada RAPBN 1992/93 naik 33% – dari Rp 17,55 trilyun menjadi Rp 23,37 trilyun.

Tekad untuk mandiri itu juga jelas sekali terlihat pada pos penerimaan pembangunan. Dibanding APBN berjalan, pada RAPBN 1992/93 ini angkanya turun 7,4%, dari Rp 10,37 trilyun menjadi Rp 9,6 trilyun. Rinciannya: bantuan program turun drastis sampai 67%, dari Rp 1,54 trilyun menjadi Rp 0,50 trilyun. Sedangkan bantuan proyek hanya naik 3%, dari Rp 8,83 trilyun menjadi Rp 9,09 trilyun.

Fakta di atas makin menggamblangkan, Pemerintah memang tak punya alternatif lain selain pajak. Pendeknya, genjot terus pajak.

Lantas, apa dampaknya pada dunia usaha? Yang dipersoalkan swasta, sebetulnya sederhana saja: kenapa ketentuan pajak baru tersebut keluar justru ketika mereka lagi sempoyongan. Kendati begitu, pengamat ekonomi Kwik Kian Gie menilai, target itu sangat bisa tercapai karena masih banyak sekali orang yang mestinya bayar pajak lebih banyak tapi tak berhasil dijaring aparat pajak. "Tantangannya justru terletak pada aparat pajaknya, bukan pada kemampuan masyarakat," ujar Kwik. Jadi, kalau ada sebagian pengusaha yang bilang bahwa kalau digencet pajak lagi nanti bisnisnya lesu dan segala macamnya, "Saya *nggak* percaya itu," kata Kwik lagi.

Mari kita rinci satu per satu padang perburuan pajak Pemerintah kali ini. Pertama, pajak penghasilan alias PPh. Di PPh inilah kenaikan tertinggi dibebankan. Dari Rp 8,02 trilyun pada APBN berjalan menjadi Rp 10,93 trilyun (naik 36,3%) pada RAPBN 1992/93. Untuk memburunya, Ditjen Pajak telah menyiapkan senapannya. Yakni, PPh atas bunga deposito kini direvisi. Plafon deposito perorangan kena pajak yang dulu dipatok Rp 5 juta, sekarang diturunkan jadi Rp 1 juta. Namun, pajak yang dikenakan tetap 15% final. Jadi, berapa juta bahkan milyar pun deposito Anda, pajak atas bunganya tetap: 15%. Maka, beruntunglah Anda yang berduit banyak di tengah perang bunga saat ini.

Yang tak bisa bersiul gembira adalah para pengusaha. PPh bunga deposito untuk badan usaha, menurut ketentuan

pajak yang baru, tak lagi 15% final, tapi progresif. Bagi badan usaha yang berpenghasilan sampai Rp 10 juta setahun, PPh atas bunga deposito yang dikenakan memang tetap 15%. Tapi kalau penghasilannya naik mencapai Rp 50 juta, dia dihadang PPh sebesar 25%. Sedangkan, badan usaha yang menaruh deposito di atas Rp 50 juta dipajaki 35% atas bunganya. Singkat kata, bagi perusahaan, deposito mungkin bukan lagi lahan parkir yang nyaman.

Meski begitu, beberapa pengusaha yang dikontak *SWA* menilai, kenaikan bunga atas deposito itu masih dinilai wajar. Great River Industries (GRI), misalnya. Perusahaan ini pernah diisukan menarik sebagian besar depositonya gara-gara keluarnya peraturan perpajakan yang baru. "Itu tidak betul," Direktur GRI H. Safioen, menyanggah keras. Dia menilai, deposito masih cukup menguntungkan dibanding mencoba-coba menginvestasikan uang di bidang yang belum diyakini berprospek cerah di tengah situasi bisnis yang lesu.

Hal senada diungkapkan Usman Admadjaja, Komisaris Utama Bank Danamon – bank yang menduduki peringkat ke-28 pembayar pajak terbesar 1990. Seperti Safioen, dia juga berpendapat, kenaikan PPh dan PPN masih dalam batas yang wajar. Jadi, "Tak ada alasan untuk berkelit dan menarik deposito. Kecuali, kalau memang diperlukan untuk langkah investasi," kata Usman. Lebih jauh, Usman menilai, pilihan lain dengan melarikan uang ke bank luar negeri pun sama saja. Akhirnya toh kena pajak juga, "Termasuk di Cayman Island yang katanya tidak dipungut pajak itu," kata pembayar pajak terbesar 1990 peringkat ke-20 itu. Maksud Usman, tentunya, bahwa selama uang itu nongkrong dalam bentuk deposito di Cayman Island memang tak terjaring pajak. Tapi, begitu ditarik ke Indonesia, langsung kena PPh. Jadi, ya setali tiga uang.

Ada hikmah lain yang bisa dipetik dari kebijakan itu. Para pengusaha kini dipacu untuk berpikir ulang soal yang paling mendasar dalam hidupnya: kenapa dia dulu memilih jadi pengusaha kalau sekarang ternyata cuma berharap rezeki dari bunga deposito. Artinya, dengan lahirnya ketentuan pajak yang baru, para pengusaha kini didorong untuk memilih-milih lahan mana yang paling menarik untuk investasi pengembangan usahanya. Simak, misalnya, pengakuan Samadikun Hartono, *Chairman* Modern Group, berikut ini: "Deposito bukanlah tempat yang terbaik untuk saat ini. Para pengusaha sekarang mulai mencari jalan, bagaimana menginvestasikan uang mereka di tempat lain yang produktif."



Padang perburuan empuk lain yang dibidik Ditjen Pajak adalah Pajak Pertambahan Nilai (PPN). Dibanding APBN berjalan, targetnya naik 34,1%, dari Rp 8,22 trilyun menjadi Rp 11,03 trilyun. Senjata Ditjen Pajak untuk mencapai target ini: para pengecer besar yang omset per tahunnya di atas Rp 1 milyar dikenai PPN 10%. Selain itu, Pajak Pertambahan Nilai untuk Barang Mewah (PPNBM) juga dinaikkan sampai 35% dan jenis-jenis barangnya juga diperluas.

Beberapa ekonom senior, seperti Hartoyo Wignjowijoto dan Anwar Nasution, sempat cemas bahwa PPN atas

pengecer besar bisa berdampak inflatoar. Sebab, menurut mereka, ketentuan baru itu akan mendorong para pengecer besar membebankan PPN tersebut pada pundak para konsumennya. Tapi, berulang kali Menteri Keuangan RI JB Sumarlin menegaskan, "Kebijakan perpajakan yang baru telah diperhitungkan cukup cermat," ucapnya di berbagai kesempatan. Maka, menurut Pak Marlin, janganlah terlalu dirisaukan dampak negatifnya – seperti bakal meroketkan laju inflasi, *capital flight,* dan sebangsanya.

Pak Marlin mungkin ada benarnya juga. Sebab, seperti diakui bos Pasar Swalayan Golden Truly Sudwikatmono, PPN 10% itu pada dasarnya tidak sepenuhnya ditanggung oleh pihak pengecer. Golden Truly punya jurus sendiri, yang tentunya juga diterapkan para pengecer besar. Yakni, kepada para pemasok besar – seperti ABC, Unilever, dan sebagainya – mereka diminta membayar sendiri PPN mereka. Tapi, bagi para pemasok kecil (menurut Pak Dwi di Golden Truly persentasenya sekitar 90%), diterapkan jurus wajib pungut, disingkat wapu. "Jadi kami minta mereka mengurangi harga kalau mau. Kalau tidak, ya terpaksa kami lakukan penyesuaian dengan menaikkan harga," kata pembayar pajak terbesar 1990 peringkat ke-59 ini.

Konotasi orang tentang pengecer besar biasanya berkutat pada pedagang modern seperti pasar swalayan, pasaraya, toserba, dan sejenisnya. Padahal, banyak para pedagang tradisional seperti grosir di Tanah Abang, Pasar Pagi, Mangga Dua, Glodok dan sebangsanya yang omset per tahunnya jauh di atas Rp 1 milyar. Harapan para pedagang eceran modern, hendaknya Pemerintah bersikap adil dalam pengenaan PPN ini. Artinya, "Jangan kepalang tanggung, harus dikenakan juga atas mereka. Jadi, tak ada lagi kesempatan untuk *nyolong* pajak," komentar Djoko Susanto, bos Alfa Multi Retail, anak perusahaan Kelompok Sampoerna.

Pemerintah memang tahu gelagat itu. Kabarnya, pada bulan Maret ini akan diadakan penataran untuk para pengecer di pasar-pasar Senen, Mangga Dua, Jatinegara, Blok M, Kebayoran Lama, Pasar Baru, Pecenongan, Tanah Abang dan Glodok. "Saya diajak," ujar Prijohandojo Kristanto, konsultan pajak yang telah 20 tahun malang-melintang di belantara perpajakan kita. Namun, menurut dia, kalau para pedagang besarnya saja belum beres, repot. "Terus terang, saya agak ngeri membayangkan apa yang akan terjadi bila PP 75/1991 (tentang PPN bagi pedagang eceran besar – *Red.*) diberlakukan 1 April tanpa modifikasi. Pasti akan terjadi banyak penyimpangan, disengaja maupun tidak," Prijo mewanti-wanti. Agaknya, ini pekerjaan rumah yang cukup sukar bagi Ditjen Pajak, mengingat waktunya yang sudah sangat mepet.

Yang cukup beruntung boleh jadi para pengusaha properti. Target Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang dipatok ternyata tak mengalami kenaikan drastis, "hanya" 18,1%. Dari Rp 839 milyar menjadi Rp 990,6 milyar (naik 18,1%). Anggaplah ini sebagai pelipur lara bagi sektor properti yang sekarang lagi babak-belur.

Satu-satunya yang diturunkan targetnya adalah pajak ekspor, dari Rp 121,3 milyar menjadi Rp 60 milyar (turun 50,5%). Ada apa di balik ini? Belum jelas betul. Tapi, sesuai komitmen Pemerintah untuk terus memacu ekspor sekaligus menekan defisit neraca perdagangan luar negeri, sangat boleh jadi Pemerintah bakal memberikan lebih banyak lagi insentif untuk mendukung ekspor. Antara lain, mungkin, pajak-pajak ekspor akan terus diringankan. Ini jelas merupakan kabar gembira yang ditunggu-tunggu para eksportir kita.

Dari pengamatan *SWA,* meskipun di sana-sini ada pengusaha yang merasa keberatan, tapi sebagian besar mereka tampaknya oke-oke saja dengan ketentuan perpajakan baru yang diumumkan pada 31 Desember 1991 itu. Asalkan, tentu saja, itu dibarengi insentif yang memadai dari Pemerintah. Iklim bisnis yang makin menyenangkan dan transparan, misalnya, tentu semakin didambakan para pengusaha kita yang belakangan makin sempoyongan dihantam kiri-kanan.

Soal transparansi, misalnya. mungkin sudah saatnya praktek-praktek monopoli tersembunyi oleh segolongan kecil swasta bisa dihapus, agar napas deregulasi tak tercemari.

Kita tunggu saja. ■

Harmanto Edy Djatmiko/Amri Husni, Danang Kemayan Jati, Inung K. Arisasangka, Radityo DM Ibrahim

APBN 1991/92 dan RAPBN 1992/93 (dalam milyar rupiah)

Penerimaan	APBN 1991/92	RAPBN 1992/93	% thd. APBN
A. Penerimaan dalam negeri	40.184,0	46.508,4	15,7
I. Penerimaan Migas	15.008,8	13.947,5	−7,1
1. Minyak bumi	12.522,3	11.200,8	−10,6
2. LNG	2.486,5	2.746,7	10,5
II. Penerimaan di Luar Migas	25.175,2	32.560,9	29,3
1. Pajak Penghasilan	8.020,9	10.930,0	36,3
2. Pajak pertambahan nilai	8.224,0	11.032,2	34,1
3. Bea masuk	2.573,8	3.041,2	18,2
4. Cukai	2.214,9	2.441,8	10,2
5. Pajak ekspor	121,3	60,0	-50,5
6. Pajak bumi dan bangunan	838,8	990,6	18,1
7. Pajak lainnya	350,8	354,5	1,1
8. Penerimaan bukan pajak	2.830,'	2.909,6	2,8
9. Laba bersih minyak		801,0	–
B. Penerimaan pembangunan	10.371,5	9.600,2	−7,4
I. Bantuan Program	1.537,5	501,2	−67,4
II. Bantuan Proyek	8.834,0	9.099,0	3,0
Jumlah	50.555,5	56.108,6	11,0

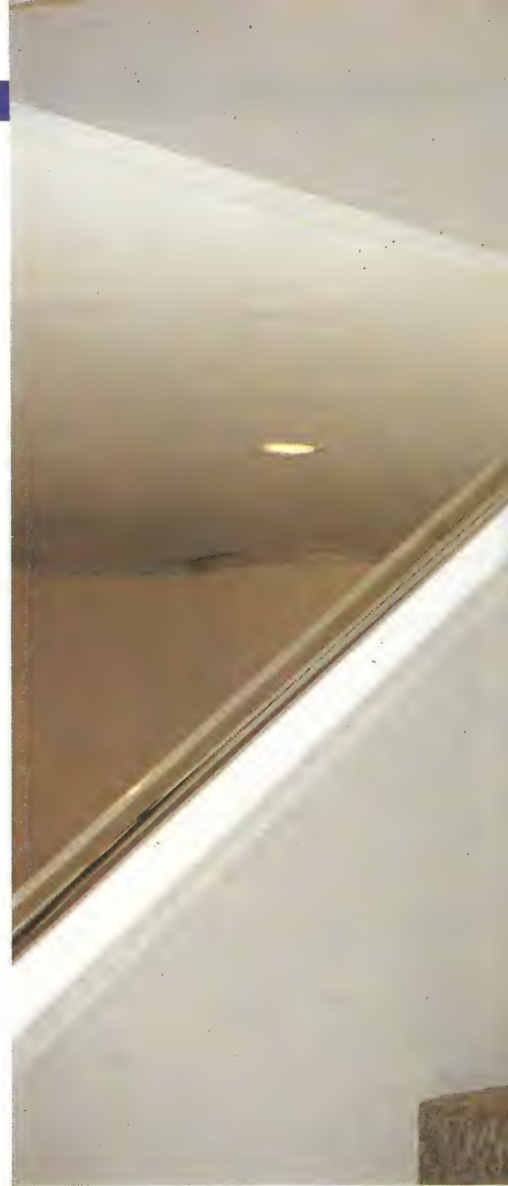
Pengeluaran	APBN 991/92	RAPBN 1992/93	% thd. APBN
A. Pengeluaran rutin	30.557,8	33.196,6	8,6
I. Belanja pegawai	7.753,1	9.144,5	17,9
1. Gaji dan pensiun	6.067,7	7.219,6	19,0
2. Tunjangan beras	768,7	886,1	15,3
3. Biaya makan/lauk-pauk	435,6	472,9	8,6
4. Lain2 belanja pegawai DN	266,5	310,9	16,7
5. Belanja pegawai LN	214,6	255,0	18,8
II. Belanja Barang	2.200,5	2.432,2	10,5
1. Belanja barang DN	2.038,1	2.247,6	10,3
2. Belanja barang LN	162,4	184,6	13,7
III. Subsidi Daerah Otonom	4.660,4	5.269,3	13,1
1. Belanja pegawai	4.346,0	4.892,9	12,6
2. Belanja nonpegawai	314,4	376,4	19,7
IV. Bunga dan Cicilan Hutang	14.380,8	15.902,1	10,6
1. Hutang dalam negeri	251,3	275,1	9,5
2. Hutang luar negeri	14.129,5	15.627,0	10,6
V. Pengeluaran Rutin Lainnya	1.563,0	448,5	−71,3
1. Subsidi BBM	1.187,0	–	−100.0
2. Lain-lain	376,0	448,5	19,3
B. Pengeluaran pembangunan	19.997,7	22.912,0	14,6
I. Pembiayaan Rupiah	11.163,7	13.813,0	23,7
II. Bantuan Proyek	8.834,0	9.099,0	3,0
Jumlah	50.555,5	56.108,6	11,0

Tabungan Pemerintah : APBN 1991/92: 9.626,2 milyar.
RAPBN 1992/93: 13.311,8 milyar.

SUMBER: DEPARTEMEN KEUANGAN

Obsesi Sing Membangun PSP Sebesar Dharmala

Selama 10 tahun Trijono Gondokusumo mengembangkan PSP menjadi sebuah konglomerat. Benarkah PSP besar karena Dharmala?



TRIJONO GONDOKUSUMO, si bungs

Usianya belum genap 33 tahun ketika kelompok usaha yang dipimpinnya genap berumur 10 tahun. Selama satu dasawarsa mengemudikan Putra Surya Perkasa (PSP), ia telah membawa kelompok usaha tersebut melaju pesat dan beranak-pinak. Kini, tercatat 52 perusahaan – yang tergabung dalam lima divisi utama: *property, finance, retail, leisure, manufacturing,* – bernaung di bawah bendera PSP, dengan total aset sekitar Rp 900 milyar.

Dialah Trijono Gondokusumo, Presiden Direktur PSP Group. Ia adalah bungsu dari tiga bersaudara pemilik saham terbesar dan pendiri Dharmala Group: Suhargo Gondokusumo.

Setelah merampungkan kuliahnya di University of Southern California jurusan *marketing,* Sing – panggilan akrabnya – kala itu masih 21 tahun, mendapat tawaran yang cukup menantang dari sang ayah: bergabung di Kelompok Dharmala atau membangun usaha sendiri. Bila akhirnya Sing memilih yang kedua itu lebih karena, "Saya takut kalah bersaing dengan mereka yang di grup, karena mereka sudah senior semua," begitu Sing beralasan.

Pada 1981, lahirlah PSP dengan 10 karyawan dan modal Rp 200 juta. Keluarga Gondokusumo melalui PT Gondo Atmaja Perkasa memiliki 66,7% saham. Sedang Dharmala memiliki 25%, sisanya 8,3% milik Kelompok Gunung Sewu.



TRIJONO DAN ISTRI. "Saya banyak belajar keuangan dari dia."



FOTO-FOTO: TEDI K. WARDANA

...di" PSP Group. "Saya ini tidak pintar tapi hoki."

Sing – yang kemudian dibantu Dwiyanto (kakaknya) – mengawali kiprah PSP dari properti. Alasannya? "Hendro (saudara sepupunya, *Red)* sudah di properti, mertua saya juga di properti. Saya berpikir lebih baik masuk ke bidang yang sudah dikenal. Dalam hal ini Hendro banyak membantu saya," ucap menantu pemilik Grup Gunung Sewu ini.

PSP memulai proyeknya dengan membangun pemukiman di Daan Mogot, Jakarta Barat. Seperti dibilang Sing, Hendro yang kini wakil presdir Grup Dharmala banyak membimbing Sing ketika membangun Taman Surya I. Bahkan, Hendro – yang sudah berpengalaman di bisnis *real estate* – mendidik Sing mulai dari mencari lokasi, mengurus izin, dan semua tetek - bengek yang tersangkut dengan bisnis tersebut.

Rupanya Sing memang sangat berhati-hati dalam belajar. Dia tak mau masuk di sektor bisnis yang belum ia kenal betul. Dan Dharmala yang menjadi kiblatnya. Bahkan boleh dibilang, ibarat kampus, Dharmala adalah perpustakaan bagi Sing. Lihat saja sektor bisnis yang dimasukinya, hampir semua sudah pernah dimasuki Dharmala. Contohnya: properti dan bidang perbankan. "Saya pikir lebih baik memasuki usaha yang sudah dimengerti. Istilahnya, sudah ada pedomannya. Kalau belum mengerti kan bahaya," kata kelahiran Surabaya 25 September 1959 ini.

Keuntungan PSP memasuki sektor bisnis yang telah dirambah Dharmala, memang PSP akan memperoleh pedoman bisnis. Tapi, itu tentu bisa menimbulkan *conflict of interest,* atau PSP akan menjadi pesaing Dharmala. "Sekarang begini, kalau Dharmala masuk, PSP tidak, toh orang lain juga tetap masuk. Jadi, apa bedanya?" ucap pria yang menikah dengan Lanny Angkosubroto, anak bos Grup Gunung Sewu teman sealmamaternya di Kalifornia.

Meski begitu bukan berarti PSP hanyalah imitasinya Dharmala. Buktinya, PSP dalam perkembangannya, berani juga menyeberang ke bisnis yang belum dijamah "gurunya". California Fried Chicken misalnya. Di usaha *fast food* ini Dharmala belum masuk. Meskipun, ketika, memutuskan untuk masuk ke bisnis itu Sing mesti berkonsultasi pada ayahnya, sebagai *chairman* PSP.

Atau ketika masuk bisnis *fashion* yang juga belum dijamah Dharmala. Melalui anak perusahaannya, PT Putra Sinar Primer, PSP masuk ke produk kosmetik dan busana eksklusif melalui jaringan Exclusive Shops. Mereka memasarkan produk terkenal seperti: Charles Jourdan, Filla, Yves St Laurent, Givency, Zegna.

Sing yang hobi belanja ini mengaku masuk ke bisnis *fashion* secara tak sengaja setelah bertemu Rudi Dharmawan, pemilik PT Davidsonindo Utama, yang ketika itu telah menggelar produk kosmetik terkenal Clarins, Givency, dan Giorgio Beverly Hills. Tawaran untuk ikut bergabung rupanya cukup menggelitik Sing. Setelah 9 bulan mempelajari aspek keuangan, manajemen, maupun bisnisnya, akhirnya Sing memutuskan masuk dengan mengambil porsi 85% saham dengan setoran modal sekitar Rp 1 milyar pada 1988. "Itulah bisnis. Apa yang kita rencanakan terkadang tidak jadi. Yang ini malah di luar rencana," ucap Sing bersemangat. Kini, Rudi Dharmawan tetap ditunjuk memimpin bisnis *fashion*-nya sebagai *managing director.*

Soal kongsi, Dharmala juga – selain Gunung Sewu tentunya – yang pada awalnya selalu menjadi kongsi utama tiap kali PSP melakukan ekspansi. Tapi, setelah merasa cukup punya pengalaman, Sing berani membuka kongsi dengan pengusaha di luar kerabatnya. Di Ujungpandang, misalnya, PSP antara lain bekerja sama dengan Summarecon untuk proyek properti. Atau, ketika membuka Multi Finance, PSP mengajak Wirontono Group.

Dalam memilih mitra usaha Sing memiliki sejumlah kriteria. "Saya lihat bisnisnya, apakah konservatif, hati-hati, tidak *grusa-grusu,* dan namanya di dunia usaha baik atau tidak," ucap Sing. Selain itu, juga dilihat keahlian dan penguasaan wilayahnya. Misalnya, ketika membuka usaha di Ujungpandang atau Surabaya. Sing mengaku selalu berpartner dengan orang daerah itu. "Memang perlu orang sana untuk menjalankannya. Karena kami tak menguasai wilayah itu," katanya.

Sing tak cuma pintar memilih partner bisnis, tapi, ia juga pandai menempatkan dan mengembangkan kapasitas karyawan-



BERSAMA keluarga Gondokusumo. Mereka lah tempat Trijono berguru.

nya. Contohnya, Veronica LS Lien, 27 tahun. Alumni LPK Tarakanita ini masuk PSP pada 1986 sebagai asisten sekretaris presdir. Setahun kemudian dia dipromosikan menjadi sekretaris *vice president*. Tahun berikutnya ia sudah menjadi *treasurer,* dan kemudian naik jadi asisten *head treasurer*. Setahun di situ, Veronica dipromosikan jadi direktur PT Putra Saridaya Persada Sekuritas. "Pak Tri selalu memberikan kesempatan kepada siapa saja dan kitalah yang menentukan," ujarnya. "Saya senang sekali bisa mempromosikan orang-orang yang berbakat dan pintar. Dan saya mengutamakan yang dari bawah," begitu komentar Sing.

Dalam memasuki peluang bisnis ia percaya pada tim direksinya (Dwiyanto, Grees Kartono, Edi Djunaidi, Hendri Widjaya, dan Trijono sendiri). "Dulu, ketika masih kecil, kami harus rajin cari peluang. Tapi setelah besar peluang lebih banyak datang sendiri," ujar Sing.

Saat ini adalah masa ujian bagi PSP. Sebab, bisnis properti dewasa ini sedang lesu. Padahal, bisnis utama PSP adalah properti. Meski begitu Sing tak mau menyerah. Menurut dia, lesunya bisnis properti masih bisa disiasati. "Di sini dituntut kepintaran pengusaha, misalnya dalam menentukan lokasi dan jenis bangunannya," ujar Trijono.

Itulah sebabnya, bulan lalu PSP berani menambah investasi Rp 90 milyar antara lain untuk membangun Pondok Club Lavilla di Pondok Indah dan kondominium Prapanca Residental, keduanya di Jakarta. Pondok Club Lavilla sebelumnya sudah menelan investasi sekitar Rp 70 milyar. Perumahan khusus untuk disewakan kepada orang asing itu tahun lalu sudah menghasilkan US$ 3 juta dari uang sewanya. Dengan tambahan Rp 40 milyar diharapkan tahun depan uang sewanya bisa naik menjadi US$ 5 juta.

Sedang kondominium Prapanca yang dibangun di atas tanah seluas 1,2 hektare juga diharapkan bisa menarik orang asing. Kondominium yang rampung April mendatang mempunyai 110 kamar dengan uang sewa US$ 2.500 per kamar sebulan.

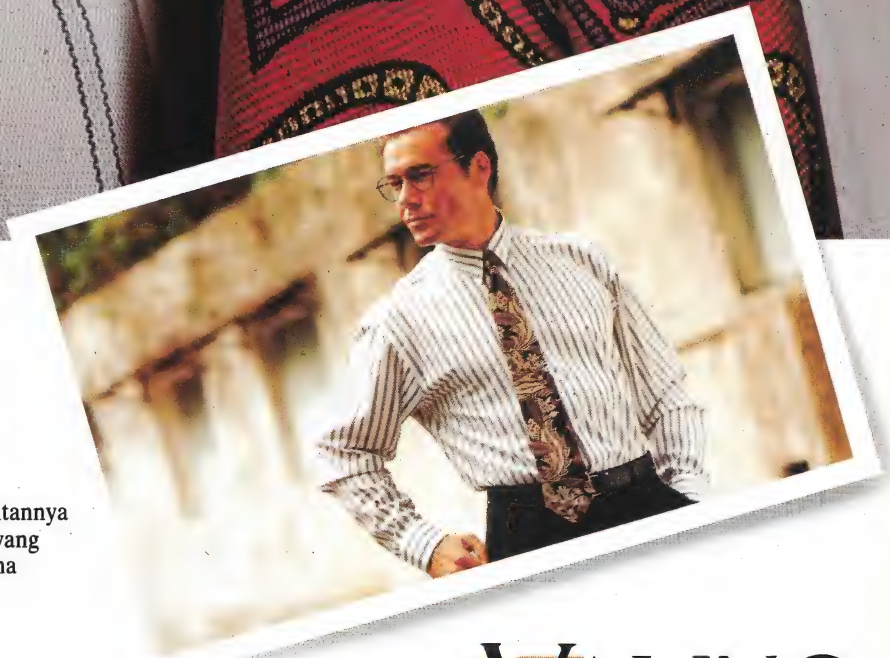
Kini, dengan 2000-an karyawan Sing berniat membangun PSP menjadi sebesar Dharmala. Untuk bisa seperti itu, sejak semula Sing memimpikan bisa masuk ke bisnis keuangan. Impiannya baru terwujud tahun lalu, dengan mendirikan Bank PSP dan Putra Surya Multifinance. "Saya melihat bank adalah suatu industri yang akrab dengan situasi perekonomian," katanya. Dengan memiliki bank Sing merasa lebih mudah memonitor kondisi dunia usaha dan kebijakan-kebijakan keuangan pemerintah. "Jadi kami tahu kapan mesti diam dan kapan mesti ekspansi."

Itulah Trijono, bapak satu anak yang menganggap dirinya orang beruntung. "Saya ini tidak pintar tapi hoki," kata penggemar musik jazz yang suka warna putih, *pink* dan biru laut ini. Nampaknya, di memang beruntung. Dari ketiga putra Suhargo, Sing-lah yang memperoleh kesempatan awal memimpin kelompok usaha. Sementara dua kakak kandungnya: Suyanto, harus magang dulu sebelum diangkat jadi presdir Dharmala pada akhir 1990, dan Dwiyanto adalah wakil Trijono di PSP yang membawahkan bidang *manufacturing* dan *retail*.

Sebenarnya Suhargo telah memberikan kesempatan yang sama pada ketiga anaknya untuk berkembang. "Bedanya, cuma saya langsung diberi tugas untuk membangun dan mengkoordinasikan kelompok usaha," ujar si bungsu bershio babi, yang sangat kagum pada bapaknya ini. ■

V. Elisawati/Hanny SG Aruman

A classic sense of detail.



Itulah yang terpancar dari setiap kemeja Valino. Kemeja penuh gaya. Kemeja untuk pria sukses.

Kemeja untuk pria yang memperhatikan betul kualitas dan daya tahannya sama seperti daya tarik kemeja itu sendiri.

Perhatikanlah secara teliti bagaimana kemeja ini dibuat. Jahitannya begitu rapih, mendekati kesempurnaan. Kemeja untuk pria yang memiliki ketelitian dan kecermatan. Pria yang memilih busana sesuai dengan kepribadian yang penuh percaya diri.

Kemeja Valino tersedia dalam motif garis-garis dan polos.

Tersedia di :
• **Jakarta :** Matahari King Harco & Arion; Rimo Blok M Plaza; Grand Duta; Andria Plaza Indonesia, Blok M Plaza, Istana Pasar Baru, Ratu Plaza; Grand Melawai; Pasaraya Big & Beautiful; Pasaraya Young & Trendy. • **Bandung :** Matahari King & Palaguna; Andria Bip. • **Surabaya :** Matahari Tunjungan Plaza; Fiola; Bonnet; Nam; Nam Permai. **Semarang, Palembang :** Matahari. **Malang :** Matahari, Mitra. **Medan :** Matahari; Yuki Thamrin Plaza; Deli Plaza & Sinar Plaza. **Samarinda :** Eka Raya; Gajah Mada. **Balikpapan :** Tiga Jaya. **Banjarmasin :** Indra Jaya, Fiola Inti Mitra. **Pontianak :** Istana Busana.

VALINO
Confidence

Produksi : PT. KHARIS MITRA SUKSES

Bagaimana Hatch Sukses Mengencangkan Otot Bisnis?

Tak sekadar membuat kebugaran, bisnis *fitness center* juga menjanjikan keuntungan yang menggiurkan. Bagaimana Clark Hatch bisa menjual nama di 23 negara?

Wajahnya tak sekondang namanya. Itulah julukan yang paling pas bagi G. Hatch, lelaki setengah umur yang bertubuh atletis. Orang memang lebih banyak mengenal nama Clark Hatch sebagai merek dagang sebuah pusat kebugaran alias *fitness center,* ketimbang sosok pengusaha yang telah berhasil mendirikan *fitness center* di 23 negara, dan menjaring anggota lebih dari 30 ribu itu.

Di Indonesia saja nama Clark Hatch sudah terpatri pada 18 *outlet fitness center* – 11 di antaranya di Jakarta – yang tersebar di 6 kota besar, dengan anggota sekitar 10 ribu. Hampir di semua hotel berbintang lima di Jakarta, misalnya Hilton, Borobudur Inter-Continental, Mandarin Oriental dan Le Meridien, Clark Hatch dipercaya untuk membuka pusat kebugarannya. Memang, tak seketika kebesaran *trade mark* Clark Hatch Fitness Centre (CHFC), diraih anak petani asal Minnesota, Amerika ini. Dia memulai dari nol.

Dilahirkan sebagai 5 bersaudara, Hatch diharapkan orangtuanya bisa melanjutkan tradisi nenek moyangnya sebagai petani. "Sejak SMP saya diajari kerja keras, dan lagi tak dibayar. Sepulang sekolah saya mesti membantu orangtua. Padahal sebenarnya saya ingin bermain *base ball* atau basket," ucap Hatch, mengenang masa lalunya. Tapi lelaki yang lahir 52 tahun silam ini rupanya tak tertarik dengan kehidupan bercocok tanam. Olahraga adalah hobinya.

Selepas SMA, dia memilih masuk ke College. Di sini kecintaannya pada olahraga memperoleh bentuknya. Aktivitas Hatch di bidang olahraga, terutama *base ball,* bola basket, dan sepak bola telah membawanya menjadi pelatih di cabang-cabang olahraga itu. Itulah yang membulatkan tekadnya untuk jadi guru pendidikan jasmani. Karena itu ia memilih Fakultas Pendidikan Jasmani, kendati itu sangat bertentangan dengan keinginan sang ayah.

Setelah beroleh gelar *Bachelor of Science in Physical Education* pada awal 1960-an, Hatch menjalani wajib militer dan ditugaskan di Korea Selatan selama hampir dua tahun. Dari sana ia dipindahkan ke Jepang untuk menduduki posisi Direktur Olahraga & Rekreasi pada kesatuan Angkatan Darat Amerika di Yoko-



DIMINATI, lantaran jaringan *outlet*-nya yang luas: Suasana di salah satu *ou*

hama. Selepas menjalani wajib militer, pada 1965 atas anjuran teman-temannya ia mengadu nasib ke Tokyo. "Saya ingin memperkenalkan sesuatu yang baru: bagaimana memperoleh dan menjaga kebugaran tubuh," ujarnya.

Dalam mewujudkan rencananya membuka *fitness center,* lelaki bertubuh tegap ini terbentur sejumlah masalah, antara lain, masalah modal. "Tak ada bank yang mau memberikan kredit tanpa agunan. Mereka bahkan terheran-heran mendengar bisnis yang akan saya buka. Malah, banyak yang melecehkan," kenangnya.

Tanpa kredit bank, akhirnya Hatch membuka pusat kebugarannya yang pertama di sebuah apartemen sederhana di kawasan Azabu, Tokyo. Dengan uang tabungannya, US$ 12 ribu atau sekitar 4,5 juta yen, modal yang terhitung cekak kala itu, Hatch menjalankan usaha secara "mandiri". Segala pekerjaan – mulai mencari anggota, melatih, membukukan keuangan, sampai membersihkan sarana olahraga – dilakukannya sendiri. "Saya bekerja 15 jam sehari, dari pukul 06.00 hingga 22.00," ucapnya.



EDWARD TIGOR SIAHAAN

CHFC

Usaha kebugaran Hatch lambat-laun mulai berkembang. Dengan iuran sebesar US$ 100 atau 360 ribu yen setahun, anggota CHFC kebanyakan kaum *expatriate* yang bekerja di Tokyo. Kalangan ini yang belakangan mendorong CHFC melebarkan sayap bisnisnya. Hatch sendiri sebenarnya belum merencanakan ekspansi ke luar negeri. Tapi, anggota CHFC yang belakangan pindah ke Hongkong inilah yang mendorongnya membuka cabang di koloni Inggris itu. "Masyarakat yang semakin kaya, semakin menyadari makna dan pentingnya kesehatan," ungkap Hatch.

Pada 1972, dibukalah cabang pertama CHFC di hotel Mandarin Oriental Hongkong, yang kala itu belum menyediakan pusat kebugaran jasmani. Lewat hotel ini lah CHFC kemudian masuk Indonesia pada 1978. Belakangan, hotel-hotel terkemuka di pelbagai negara turut "meminang" Clark Hacth untuk mengoperasikan *fitness center*-nya.

Pada awal kiprahnya di Indonesia, CHFC memposisikan diri pada segmen supereksklusif. Namun, kualifikasi ini menjadi salah satu sebab lambannya gerak roda bisnis kebugaran ini. Pada awal operasinya di Indonesia, CHFC yang menempati Hotel Mandarin Jakarta ini beranggotakan 300 orang yang umumnya berasal dari kelas atas warga Jakarta.

Untuk mendongkrak pertumbuhan, akhirnya CHFC sedikit menurunkan kualifikasi, untuk menjangkau segmen sedikit di bawah target segmen sebelumnya. "Tapi, itu tak berarti menurunkan mutu layanan," ucap Brian J. Billdt, *Advisor* Clark Hatch Indonesia. Penurunan kualifikasi dimaksudkan terutama dari sisi perabotan, misalnya, tak lagi memakai marmer Italia. "Yang penting bersih dengan peralatan yang baik dan mantap," Brian menambahkan.

Hasilnya memang cukup menggembirakan. Bendera CHFC makin berkibar di hotel-hotel berbintang. Kini, antara lain CHFC berada di Jakarta Hilton, Bali Hilton, Borobudur Inter-Continental, Le Meridien, jaringan Sheraton di Indonesia, Hotel Papandayan Bandung, Hotel Sanjaya Palembang. CHFC juga terdapat di pusat perkantoran seperti Mid Plaza dan Wisma Dharmala Sakti Jakarta, dan kawasan perumahan di Jakarta, seperti di Pantai Mutiara, Pondok Indah, dan Kelapa Gading, serta di Grand Residence Surabaya. Desember silam CHFC telah membuka cabang lagi di Rawasari Country Club, Jakarta. Anggota CHFC terus meningkat. "Rata-rata 10% per tahun," ucap Brian yang bertugas di Indonesia sejak 1982 ini. Kini, tercatat jumlah anggota CHFC di Indonesia lebih dari 10 ribu.

Kiprah CHFC di kalangan hotel berbintang agaknya makin hangat. Contohnya di jaringan hotel Hilton. Menurut Brian, hampir setiap pembukaan hotel Hilton di pelbagai negara, CHFC selalu diundang untuk menjadi penyelenggara klub kebugarannya. Untuk jaringan Hilton saja, selain di Jakarta dan Bali nama CHFC terpatri di Kuala Lumpur, Bangkok, Tokyo, dan Kolombo.

Luasnya jaringan *outlet* CHFC inilah yang antara lain membuat pusat kebugaran ini diminati orang. Karena, seorang anggota yang telah membayar setahun penuh di salah satu *outlet* di Jakarta – *initiation fee* sebesar US$ 440 dan *annual fee* US$ 440 – diperbolehkan menggunakan fasilitas di *outlet* CHFC di mana saja, di dalam kota, luar kota atau bahkan di luar negeri. Kemudahan, itu antara lain yang agaknya ingin ditawarkan oleh CHFC. Sehingga para anggota – kebanyakan para eksekutif yang sering bepergian – bisa tetap berolahraga di mana pun ia berada.

CHFC memang cukup jeli melihat peluang. Diantara klub-klub kebugaran yang menjamur di Indonesia, agaknya hanya CHFC yang menawarkan jaringan operasi yang luas. Club Olympus di Grand Hyatt Jakarta, misalnya. Klub kebugaran ini mengenakan iuran yang lebih mahal ketimbang CHFC – *joining fee* US$ 1.500 (untuk personal) dan US$ 2.000 (untuk *couple)* serta iuran tahunan US$ 1.500 dan US$ 2.100 plus *service charge* – keanggotaanya hanya bisa digunakan di satu tempat. Alias tidak berlaku di pusat kebugaran lain yang beroperasi di jaringan Hyatt.

Selain itu, suburnya pertumbuhan CHFC juga disebabkan gampangnya *deal* untuk bermitra dengan pemilik merek dagang. Hatch, mematok 3 sistem dalam menjalin kerja sama. Pertama, kerja sama atas dasar presentase penerimaan. Kedua, atas dasar sewa dengan uang sewa tetap. Ketiga, berbasis pengaturan manajemen. "Sistem *management arrangement* itu seperti misalnya yang kami adakan dengan mitra bisnis kami di Pantai Mutiara.

Pondok Indah, Kelapa Gading," jelas Hatch.

Sedang CHFC di Hotel Mandarin Oriental dan Le Meridien Jakarta, mitra bisnisnya adalah PT Indo Health Utama, dengan menggunakan kerja sama pola pertama. "Saya sudah kenal Clark Hatch sejak 13 tahun silam," tutur Nuk Hedijanto, 57 tahun, Direktris Indo Health Utama. Sebelumnya, Nuk – demikian panggilan akrab wanita bertubuh sintal ini – telah mengelola Fitness Center International di lokasi yang sama. Belakangan, ia memilih CHFC untuk mengoperasikan pusat kebugarannya. "Selain sudah mengenal Mr. Hatch pribadi, saya juga mempertimbangkan luasnya jaringan bisnis *Clark Hatch* di pelbagai negara," Nuk menjelaskan.

Menurut wanita pehobi *fitness* ini, kerja sama bisnis Indo Health Utama dengan CHFC dilakukan secara terbuka. "Manajemennya, pemasaran untuk mencari anggota baru, atau pengambilan keputusan dilakukan secara bersama dan terbuka," ucapnya sambil mengurai senyum. Investasinya? "Wah itu rahasia perusahaan," jawabnya mengelak. Yang jelas, menurut Brian, untuk membangun sebuah *outlet* baru ukuran kecil macam Pondok Indah membutuhkan dana sebesar Rp 100 juta untuk pembelian alat-alat. Sedang untuk *outlet* besar membutuhkan dana sebesar Rp 400 juta, di luar investasi tempat tentunya.

Investasi itu idealnya, menurut Brian, bisa kembali dalam jangka 2 tahun. Tapi itu jarang terjadi. "Normalnya ya balik modal dalam 4 tahun beroperasi," ucap Brian yang menikah dengan mojang Priyangan ini. Dari pengalamannya mengelola sekian banyak *outlet* Brian berpendapat bahwa membuka *outlet* di hotel berbintang lebih menguntungkan. "Orang Indonesia suka pergi ke hotel, karena di situ ada semacam gengsi. Hotel juga bisa dibilang sebagai tempat yang bersih, aman dan segalanya terjamin," ucap Brian sedikit berpromosi.



TEDI K. WARDANA

HATCH, anak petani asal Minnesota, Amerika yang namanya berkibar di hotel-hotel berbintang.

Dari hasil penjualan nama dan keahlian, total omset CHFC pada 1991 saja mencapai US$ 12 juta dari 23 negara. "Itu *sales* bukan laba," ucap Hatch. Di Indonesia saja dengan 10 ribu anggota diperkirakan omset CHFC pada 1991 mencapai Rp 800 juta per bulan atau Rp 9,6 milyar per tahun. Angka itu belum termasuk pendapatan dari nonanggota yang harus membayar Rp 15 ribu sekali *fitness*. Yang jelas 1%-5% dari laba bersih harus disetor ke CHFC sebagai pemegang merek. Lalu bagaimana pembagian laba dengan mitra bisnis? "Pembagiannya ya *fifty-fifty,*" Nuk menjelaskan.

"Sukses bisnis jasa seperti CHFC sangat ditentukan oleh *software* dan *hardware*-nya," ujar Brian bersemangat. Menurut bapak dua anak ini CHFC melengkapi pusat kebugarannva dengan peralatan canggih serta pelatih profesional.

Untuk memperoleh tenaga pelatih, CHFC mengadakan kerja sama dengan IKIP sebagai lembaga pendidikan calon pengajar pendidikan jasmani. Bahkan, CHFC juga mulai memberikan beasiswa bagi tiga mahasiswa jurusan olahraga setiap tahun. Setelah lulus memang diharapkan mereka bisa bekerja di CHFC. "Tapi terserah mereka kok, kami *nggak* mengikat," ujar Brian. Kendati begitu, toh Brian masih merasa kesulitan untuk memperoleh tenaga yang siap pakai.

Upaya peningkatan kualitas karyawan, CHFC antara lain mengundang instruktur asing sebagai pelatih. Selain itu CHFC Indonesia juga sering mengirim instrukturnya untuk menimba ilmu ke luar negeri, terutama Amerika. Sampai saat ini, menurut Brian, sekitar 30 karyawan telah dikirim ke luar negeri untuk mengikuti pendidikan. Peningkatan kualitas pelatih ini memang penting. Sebab, sampai sekarang, masih saja ada mitra bisnis CHFC di sini yang lebih percaya *outlet*-nya dipegang oleh pelatih bule ketimbang pelatih lokal.

Kini CHFC Indonesia didukung sekitar 80%-90% instruktur yang rata-rata lulusan IKIP Jurusan Olahraga. Tiap *outlet* ditangani sekitar 4-6 instruktur. Selain pelatih Indonesia, CHFC juga memiliki lima pelatih asing yang direkrut dari Amerika dan Australia.

Rupanya setelah CHFC menjadi besar, namanya semakin terkenal, dan anggotanya semakin banyak. Sejumlah persoalan baru juga muncul. Makin banyaknya anggota dan mereka bebas mengunjungi *outlet* CHFC di mana pun berakibat menumpuknya anggota pada saat-saat tertentu. *After office hour* misalnya, itulah saat para anggota doyan berbugar ria. Akibatnya, *locker* penuh, kaus dan sepatu habis, ruang juga jadi sumpek. "Kalau sudah begitu, saya pilih keluar, lari di Senayan atau berenang," ujar Didi Mulia Lubis, eksekutif muda, anggota CHFC Hilton. "Kalau saya, bila sudah ramai, paling ya, cuma numpang mandi dan minum *juice,*" sambung Edwin Irmansyah.

Keluhan seperti itu, nampaknya hal yang sepele. Tapi bukan berarti bisa diabaikan begitu saja. Bukankah, semua soal berasal dari hal yang kecil. Seperti halnya Hatch, dia memulai bisnis ini pun dari yang terkecil. ■

V. Elisawati & HB Supiyo/Radityo DMI

Terobosan Grup Matahari

Kendati belum *go public,* Grup Matahari sukses menjual obligasi konversi. Benarkah tidak melanggar aturan?

Jika ingin memperoleh tambahan modal dengan murah bergurulah ke PT Matahari Putra Prima (MPP). Ungkapan ini mungkin tak berlebihan. Bayangkan, pada Juni 1991, perusahaan pengelola jaringan Matahari Department Store itu sukses menjual obligasi konversi *(convertible bonds)* bernilai US$ 24,4 juta (Rp 47,458 milyar) dengan bunga 2,75% per tahun untuk jangka waktu pelunasan 10 tahun. Dana tersebut lebih besar dari modal sendiri MPP yang hanya Rp 30,825 milyar atau 20,2% dari kekayaan total MPP.

MPP memang bukan perusahaan pertama di Indonesia yang menjual obligasi konversi. Cara serupa telah dilakukan PT Astra International, PT Japfa Comfeed Indonesia dan beberapa perusahaan lainnya. Tapi langkah MPP tetap suatu terobosan. Sebab, dua perusahaan yang disebut sebelumnya sudah tercatat di Bursa Efek Jakarta, sedangkan MPP bukan perusahaan publik. Apakah hal itu memang dimungkinkan dalam peraturan pasar modal di Indonesia?

Menurut Ketua Bapepam (Badan Pengawas Pasar Modal), Sukanto Reksodiprodjo, jika hendak menjual obligasi konversi di Indonesia maka perusahaan tersebut mesti sudah *go public.* "Tapi kalau ditawarkan di luar negeri, Bapepam tidak tahu apa-apa," katanya. Sukanto menjelaskan, MPP hanya mengirimkan surat kepada Bapepam yang menerangkan bahwa perusahaan itu akan melakukan emisi saham di BEJ sebelum obligasinya jatuh tempo. "Selain itu tidak ada apa-apa lagi, dan Bapepam memang tidak akan melakukan tindakan apa-apa," tambahnya.

MPP memang menjajakan obligasinya di Hongkong dan Singapura. Steven Sugianto, *Corporate Finance Manager* PT Jardine Fleming Nusantara – perusahaan ini bertindak sebagai agen penjual sekaligus sebagai penasihat keuangan penerbitan obligasi konversi tersebut – mengakui, MPP perusahaan nonpublik pertama di Indonesia yang menjual obligasi konversi. "Tapi di luar negeri hal ini sudah sering dilakukan. Bentuknya bisa *convertible bond* atau *direct equity,"* katanya.

Permintaan obligasi konversi di dua negara tersebut, menurut Steven, cukup besar. "Di sana banyak perusahaan investasi yang ingin menanamkan modalnya di Indonesia, tapi mereka tidak mau melakukannya langsung di pasar modal karena pasar modal sedang merosot," katanya.

Menurut Steven, investasi dalam bentuk obligasi konversi memang bisa lebih menguntungkan. "Jika performa perusahaan membaik, mereka bisa memperoleh *capital gains* yang cukup besar ketika menukarkan obligasinya dengan saham," katanya. Tapi peluang membaik tentu sama besarnya dengan peluang memburuk.

Investor yang kini mengantongi obligasi konversi MPP tentu saja tak terlalu mengharapkan keuntungan dari bunga obligasi tersebut yang pelunasan pertamanya dilakukan pada Juni 1992. Hal ini juga diakui oleh Hari Darmawan, pendiri sekaligus Presiden Direktur MPP. "Investor lebih menginginkan harga saham Matahari setelah *go public* nanti lebih tinggi dari harga konversi yang ditetapkan," ujarnya.

Nilai penukaran obligasi konversi MPP adalah Rp 11.308 per saham. Itu berarti obligasi yang bernilai minimal US$ 10.000 – kurs US$ 1 sama dengan Rp 1.945 – itu dapat ditukarkan dengan 1.720 unit saham. Masalahnya sekarang dapatkah kurs saham MPP meningkat pesat di atas Rp 11.308 per saham kelak setelah MPP *go public?*

Menurut Hengky Tjitra, *Chief Finance Officer* MPP, perusahaannya sudah harus mencatatkan saham *(go public)* paling lambat pada 1994. Taruhlah MPP *go public* pada Desember 1994, berarti investor dapat menukarkan obligasinya menjadi saham pada Januari 1995. Sebab, dalam prospektus yang diterbitkan MPP menjelang penawaran obligasi itu disebutkan, obligasi dapat dikonversi setiap saat sejak hari pertama saham MPP dicatatkan di BEJ hingga Juni 2001.

Dengan asumsi seperti di atas, berarti sebelum menukarkan obligasinya para investor sudah mengantongi bunga 8,25%. Taruhlah nilai investasinya US$ 10.000, berarti penghasilannya selama tiga tahun hanya US$ 825. Ini jelas tidak memadai, sebab suku bunga deposito di Singapura dan Hongkong sekitar 8% per tahun. Jadi, kalau dana untuk membeli obligasi konversi itu ditanamkan dalam bentuk deposito, maka investor berpeluang meraih pendapatan bunga sebesar US$ 2.400 dalam tempo tiga tahun. Agar kerugian itu tertutupi, maka kurs saham MPP di pasar modal paling tidak harus meningkat 30% di atas nilai konversi (Rp 14.700 per saham) ketika penukaran dilakukan. Jika itu terjadi, para investor



Sumber: Laporan Keuangan MPP.

selain menerima bunga US$ 825, juga memiliki peluang memperoleh *capital gains* US$ 3.000.

Peningkatan kurs saham MPP akan sangat tergantung pada kemampuan perusahaan itu melipatgandakan labanya. Pada periode 1988-1990 keuntungan MPP memang meningkat pesat (lihat: *Grafik*). Selain itu, tampaknya, MPP makin efisien. Paling tidak ini tergambar dari margin laba sebelum pajak yang meningkat dari 1,15% pada 1988 menjadi 2,26% pada 1990.

Hingga 1990, jaringan toko Matahari menempati lantai seluas 105.739 m2, masing-masing 51.382 m2 di Jakarta dan 54.580 m2 di luar Jakarta. Jadi, pada 1990, rata-rata penjualan Matahari adalah Rp 3,26 juta per m2 lantai toko.

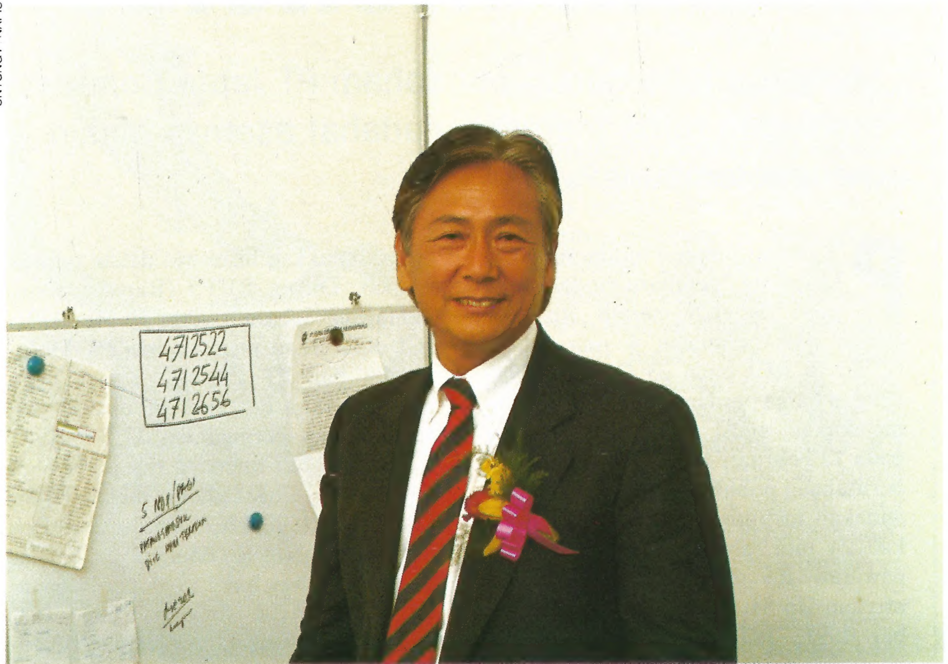
Jumlah toko dan luas lantai yang bakal dikelola MPP akan terus meningkat. Menurut Hengky, dana obligasi itu akan digunakan untuk ekspansi usaha. "Kami akan membuka lagi cabang di Jember, Bandung, Palembang, Malang dan Bali," katanya. Matahari berencana akan membuka antara 5-7 toko per tahun dengan lantai seluas 40.000-50.000 m2. Berarti, pada 1992, MPP bakal mengelola toko dengan luas lantai sekitar 160 ribu meter persegi.

Jika produktivitasnya masih Rp 3,26 juta per m2, maka penjualan MPP pada 1992 diperkirakan mencapai Rp 508,44 milyar. Dengan margin laba bersih 2%, seperti yang dicapai pada 1990, MPP diproyeksikan akan membukukan laba Rp 10,2 milyar atau meningkat sekitar 47% dari 1990.

Kalau program ekspansi ini berjalan lancar, maka pada 1994, MPP bakal mengelola toko yang luas lantainya mencapai 260 ribu meter persegi. Ini akan makin mengokohkan posisi MPP sebagai pengelola jaringan pertokoan terbesar di Indonesia. Pada 1990 saja, MPP mengoperasikan 28 toko. Saingannya, Ramayana/Robinson yang berada di urutan ke-2, hanya menguasai 18 toko. Pada 1994 itu, penjualan MPP diperkirakan mencapai Rp 800 milyar dengan laba Rp 16 milyar.

Untuk mencapai proyeksi di atas beberapa persyaratan mesti terpenuhi. Pertama, peningkatan efisiensi. Margin laba bersih MPP memang cenderung meningkat, tapi perusahaan itu tetap harus berupaya untuk makin efisien. Di Bursa Efek Jakarta (BEJ), hingga kini, memang belum ada emiten yang bergerak di rel yang sama dengan MPP. Tapi PT Hero Mini Supermarket (HMS) mungkin dapat dijadikan sebagai pembanding, karena masing-masing bergerak di sektor perdagangan eceran. Ternyata, margin laba operasi HMS pada 1990 lebih tinggi dari MPP, yaitu 4,4%.

UNTUNG P NAPIS



HARI DARMAWAN. *Go public* paling lambat pada 1994.

Kedua, pertumbuhan ekonomi dan peningkatan daya beli masyarakat. Hal ini sangat mempengaruhi penjualan MPP. Produk yang dijajakan oleh MPP memang kebutuhan pokok, tapi frekuensi pembeliannya akan mengecil jika daya beli masyarakat merosot. Ini sudah terlihat pada 1991. "Akibat kebijakan uang ketat, keuntungan yang diraih Matahari juga menurun," ujar Hengky. Tapi, dalam dua tahun mendatang, seperti perkiraan para ahli, ekonomi Indonesia akan tumbuh secara moderat.

Tapi, sekalipun proyeksi laba di atas tercapai, belum merupakan jaminan bahwa harga saham MPP akan meningkat pesat setelah *go public*. Apalagi, hingga kini belum jelas kapan MPP *go public* dan berapa kurs penawaran saham perdana MPP kelak. "Itu tergantung pada keuntungan perusahaan dan kondisi pasar," ujar Hengky. "Belum bisa dihitung secara kuantitatif," kata Steven menambahkan.

Hanya saja, dapat dipastikan, MPP akan menjual sahamnya dengan kurs perdana di bawah harga konversi Rp 11.308 per saham. Sebab, jika ditawarkan dengan kurs di atas harga konversi, maka saham MPP tergolong mahal. Pada tingkat harga Rp 11.308 per saham dengan laba bersih Rp 410 per saham (1990), berarti PER MPP adalah 27,5 kali. Padahal, PER rata-rata emiten di BEJ sekarang ini sekitar 14 kali. Lain halnya kalau proyeksi laba Rp 16 milyar – seperti yang dikemukakan di atas – tercapai, maka laba per saham MPP adalah Rp 946. Ini dengan asumsi tak ada penambahan modal setor hingga 1994 nanti. Pada tingkat ini, kurs Rp 16.000 per saham masih cukup murah bagi MPP.

Mampukah MPP meraih laba sebesar itu? "Kami berusaha mencapainya untuk menjaga kepercayaan masyarakat," ujar Hengky. Tapi, bagi MPP sendiri, apakah peningkatan laba tersebut dapat dicapai atau tidak, dana obligasi sudah mengalir deras ke dalam kas. Dan sebelum *go public*, kewajiban MPP adalah membayar bunga US$ 660.000 atau Rp 1,28 milyar per tahun. Ini bukan jumlah yang kecil, sebab itu setara dengan 18,5% dari laba bersih MPP pada 1990. Apalagi, hingga Desember 1990, MPP masih dibebani utang sebesar Rp 210,92 milyar. ■

Baso Amir/Hanny SG Aruman

ANALISA EMITEN

Laba Per Saham Japfa Makin Menciut

Mengapa laba bersih per saham PT Japfa Comfeed Indonesia terus merosot, padahal asetnya makin menggelembung?

PT Japfa Comfeed Indonesia (JCI) tergolong "pemburu modal" yang gesit. Setelah meraih Rp 28,8 milyar dari penjualan 4 juta saham (25%) di BEJ pada 23 Oktober 1989 dengan harga perdana Rp 7.200 JCI lalu melakukan emisi klaim *(right issue)* pada 12 Februari 1990. JCI merupakan perusahaan publik pertama yang menggunakan instrumen tersebut menawarkan 24 juta saham dengan harga penawaran Rp 3.500. Dari sini, JCI meraup Rp 84 milyar. Terakhir, Oktober 1991, JCI menerbitkan obligasi konversi *(convertible bond)* bernilai Rp 70 milyar.

Dana yang diraup JCI dari BEJ – lewat penawaran perdana maupun *right issue* – digunakan untuk mengakuisisi empat perusahaan, yaitu PT Comfeed Indonesia, PT Indopell Raya, PT Suri Tani Pemuka, dan PT Ometraco Satwafed. Nilai akuisisi empat perusahaan yang pemegang sahamnya sama dengan pemegang saham JCI mencapai Rp 83 milyar.

Setelah akuisisi, aset JCI meningkat 274,4%, dari Rp 57,96 milyar menjadi Rp 217,05 milyar. Selain itu, penjualan dan laba JCI pun meroket lebih tinggi lagi. Jika pada 1989 JCI membukukan penjualan Rp 32,72 milyar, maka pada 1990 mencapai Rp 285,92 milyar atau mengalami pertumbuhan 773,8%. Sedangkan laba bersihnya meningkat dari Rp 27 per saham (1989) menjadi Rp 596 per saham (1990). Padahal, pada periode tersebut, modal setor JCI juga meningkat dari Rp 16 milyar menjadi Rp 40 milyar.

Pengelola JCI tampaknya bertekad menggemukkan bisnisnya dalam tempo singkat. Dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) pada 22 Mei 1991 JCI diputuskan mengakuisisi PT Multi Breder dan PT Ciomas. Kedua perusahaan yang bergerak di bidang peternakan ini bernilai Rp 32,1 milyar. Untuk ini, JCI memang tak perlu lagi melakukan emisi klaim. Sebab, per Desember 1990, JCI masih memiliki deposito sebesar Rp 32,9 milyar. Selain itu, untuk tahun buku 1990, perusahaan tak memberikan dividen tunai. JCI hanya membagikan 2 dividen saham untuk setiap pemegang satu saham lama. Dana dividen ini berasal dari agio yang pada Desember 1990 mencapai Rp 84,84 milyar.

Setelah meraup dana segar Rp 182,8 milyar, apakah kinerja JCI juga turut meningkat? Hingga September 1991, aset total JCI telah mencapai Rp 405,75 milyar. Itu berarti meningkat 86,9% ketimbang Desember 1990. Penjualan hingga September 1991, jika dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya, juga melambung 69%, dari Rp 203,33 milyar menjadi Rp 343,84 milyar.

Tapi, pada 1991 laba bersih per saham JCI diperkirakan hanya Rp 250. Itu berarti merosot 138,4% ketimbang tahun sebelumnya yang mencapai Rp 596 per saham. Jadi, pertumbuhan penjualan sebesar 86,9% tetap tak memadai jika dibandingkan peningkatan aset serta modal setor JCI, yang membubung dari Rp 40 milyar (Desember 1990) menjadi Rp 120 milyar (September 1991).

Selain itu, aset yang makin menggelembung tak berarti JCI makin efisien. Margin laba (sebelum pajak) JCI per September 1990 adalah 10,45%. Tapi pada periode yang sama tahun berikutnya turun menjadi 7,59%. Padahal, selain dari operasi perusahaan, pendapatan lain-lain JCI – sebagian besar dari suku bunga deposito – meningkat dari Rp 845 juta menjadi Rp 2,63 milyar.

Laba yang merosot ini tentu saja bukan kabar bagus bagi para investor. Taruhlah JCI membagikan 30% dari keuntungan tersebut sebagai dividen, maka setiap lembar saham hanya memperoleh Rp 75. Itu berarti dividen *yield* JCI cuma 2,8%, sebab kurs JCI per 21 Februari 1992 adalah Rp 2.650. Padahal, walau asetnya lebih kecil dari JCI, pada 1991, PT Cipendawa Farm Enterprise membagikan dividen Rp 205 per saham.

Bagi investor, selain hanya bakal menerima dividen yang relatif kecil, juga menderita *capital loss* yang cukup besar. Sebab, setelah membagikan dividen saham, kurs saham JCI di BEJ terus melorot. Pada Februari 1991, kurs JCI mencapai Rp 6.550 per saham. Ini lalu meningkat 41,2% pada Mei 1991 (Rp 9.250 per saham). Tapi tak lama setelah saham bonus dibagikan – pelunasannya dimulai pada 29 Juli 1991 – harga saham JCI anjlok menjadi Rp 3.100 per saham atau 56,9% di bawah harga perdana (lihat: *Grafik*).

Diperkirakan, harga saham JCI tak akan mengalami perubahan yang berarti pada bulan-bulan mendatang. Sebab, dengan harga saham yang sudah merosot jauh di bawah harga perdana, rendemen JCI hanya 9,6%. Selain itu, PER *(Price Earning Ratio)* – perbandingan antara harga saham dengan laba bersih per saham – JCI per 21 Februari 1991 sudah mencapai 10,4 kali. Ini tidak berselisih banyak de-

Perkembangan Kurs dan Kondisi Keuangan

PT Japfa Confeed Indonesia



Des. 90 – Feb. 92

Keuangan PT Japfa Comfeed Indonesia

Besaran (Juta Rupiah)	1988	1989	1990	1991*
Aset total	36,578	57,962	217,046	405,745
Aktiva lancar	11,457	24,662	130,336	247,281
Pasiva lancar	18,179	14,458	65,568	233,298
Modal sendiri	5,898	43,504	151,460	168,970
Pasiva total	30,680	14,458	65,568	236,775
Modal setor (unit)	4,000,000	16,000,000	40,000,000	120,000,000
Penjualan	24,785	32,718	285,919	343,840
Laba sebelum pajak	106	652	26,217	26,126
Laba setelah pajak	75	430	23,858	22,518
Laba/saham (Rp)	367	27	596	250
PER (kali)		267	10	10
Rendemen (%)		0.38	9.69	10.00
Rasio lancar	0.63	1.71	1.99	1.06
ROI (%)	0.21	0.74	10.99	7.40
DER (%)	19.22	300.90	231.00	71.36

Sumber: Laporan Keuangan PT JCI (diolah kembali)

* Per September 1991

** Untuk penghitungan Laba/saham, perolehan Laba setelah pajak disetahunkan dengan asumsi perolehan laba/bulan rata.

ngan PER rata-rata perusahaan publik di BEJ, yang menurut perhitungan Bankers Trust Securities Research mencapai 13,5 kali.

Kondisi di atas mungkin akan berubah jika JCI mampu melipatgandakan laba per sahamnya pada tahun ini, paling tidak sama dengan yang dicapai pada 1990. Tapi ini jelas bukan beban yang ringan. Untuk memperoleh laba bersih Rp 596 per saham, JCI harus meningkatkan laba bersihnya menjadi Rp 71,52 milyar. Untuk mencapai itu, dengan asumsi margin labanya 8,3%, JCI harus membukukan penjualan sekitar Rp 861,69 milyar atau meningkat 150,6% dari yang dicapai pada September 1991.

Selain itu, setelah menjual obligasi konversi di Swis – konon *fully subscribed* mungkin karena harga konversinya sangat murah, Rp 2.300 per saham – maka paling tidak pada 1992 ini JCI harus mengeluarkan dana sebesar Rp 3,5 milyar. Dana untuk pelunasan bunga obligasi yang belum jatuh tempo dikonversi menjadi saham itu pasti akan mengurangi jumlah laba yang bakal diperoleh perusahaan tersebut. Bahkan, jika seluruh obligasi tersebut ditukarkan menjadi saham, maka JCI akan memperoleh tambahan saham setor sekitar 30,4 juta unit. Ini, jika tidak diimbangi dengan perolehan laba, akan makin menciutkan laba bersih per saham JCI.

Menurut pengelola JCI, setelah memperoleh dana segar lewat obligasi konversi, JCI antara lain akan melipatgandakan kapasitas produksi pabrik pakan ternaknya di Sidoarjo. Tapi, tampaknya pabrik tersebut bakal belum rampung pada tahun ini sehingga tak akan menambah penjualan pada 1992. Sebab, sebagian besar dana yang diperoleh JIC pada 1991 masih tersimpan utuh sebagai deposito di bank, yang per September 1991 mencapai Rp 100,77 milyar.

Jadi, penjualan JCI pada 1992 diperkirakan hanya meningkat paling tinggi 65% dari 1991. Kalau itu tercapai, maka laba JCI sekitar Rp 475 per saham. Dengan PER 10,5 kali, maka kurs saham JCI bisa mencapai Rp 4.900. Proyeksi ini cukup moderat bagi perusahaan yang sudah menguasai sekitar 30% pangsa pasar makanan ternak di Indonesia dan telah bergerak makin ke hilir itu. Apalagi, pasaran pakan ternak di Indonesia, menurut Sigma Research Institute, masih cukup bagus karena tergolong kebutuhan pokok untuk sektor usaha peternakan dan pertambakan. ■

Baso Amir

Reli Suku Bunga

Suku bunga kredit dipastikan turun, tapi tak bakal ada ekspansi kredit. Mengapa?

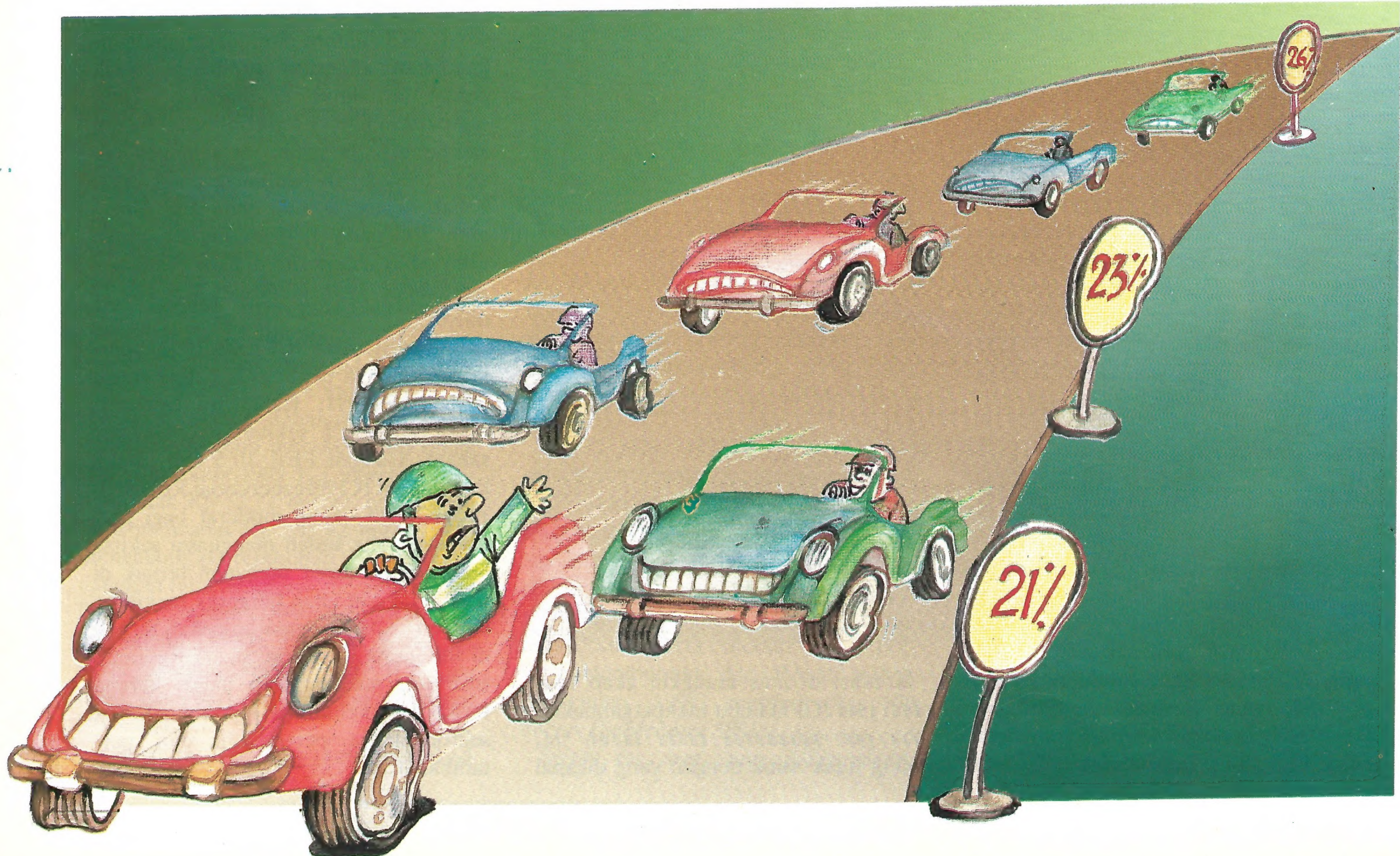
Reli penurunan suku bunga deposito yang dimulai Januari 1992 tampaknya belum beranjak dari etape pertama. Hingga akhir Februari 1992 memang sudah ada bank yang menetapkan suku bunga deposito antara 3%-5% di bawah suku bunga SBPU (Surat Berharga Pasar Uang). Deposito berjangka 12 bulan Bank Central Dagang, misalnya, hanya berbunga 19% per tahun. Tapi hal itu tak akan menghasilkan dampak yang besar. Sebab, seperti diungkapkan Trijono Gondokusumo, Presiden Direktur PSP Bank, penurunan suku bunga seharusnya dipelopori oleh bank-bank peringkat atas.

Para bankir memang sudah sepakat menurunkan suku bunga. Paling tidak itu sudah tergambar dari kesepakatan mereka di Hotel Hilton, Jakarta, Juli 1991. Tapi ikatan dari kesepakatan itu tampaknya terlalu longgar, sehingga tak menghasilkan apa-apa. Suku bunga deposito memang turun antara 1%-1,5%, tapi suku bunga pinjaman tidak. Karena penurunan suku bunga dianggap merayap sangat lambat, beberapa bankir mengusulkan agar dilakukan pertemuan Hilton II. Tapi ide ini belum sempat diwujudkan hingga Bank Indonesia (BI) menurunkan suku bunga SBI (Sertifikat Bank Indonesia) antara 0,375%-0,625%, serta SBPU antara 0,125%-0,875%.

Kendati SBI dan SBPU bukan instrumen yang berkaitan langsung dengan tingkat suku bunga deposito dan kredit, kalangan bankir bereaksi positif terhadap kebijakan tersebut. Beberapa hari setelah keputusan itu diumumkan, bank-bank, terutama bank pemerintah, mulai menurunkan suku bunga depositonya. Bapindo, misalnya, menawarkan bunga 21% per tahun untuk deposito berjangka 12 bulan. Padahal, sebelumnya mencapai 23%. Adakah kemungkinan turun lebih rendah lagi?

Presiden Direktur Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), Subekti Ismaun, belum memastikannya. Tapi dia setuju jika SBI dan SBPU dijadikan indikator tingkat suku bunga deposito. Itu berarti, suku bunga deposito Bapindo akan bertahan pada 21% per tahun. Sebab, seperti diungkapkan Gubernur Bank Indonesia, Adrianus Mooy, tingkat suku bunga deposito mesti lebih rendah dari suku bunga SBPU yang kini mencapai 22% untuk per tahun jangka waktu 12 bulan. Tujuannya, agar perbankan tak mengandalkan SBPU untuk memenuhi kebutuhan likuiditasnya, seperti yang pernah terjadi beberapa tahun yang lalu. Pada 1986, misalnya, SBPU meningkat 717,2%, dari Rp 2,765 milyar menjadi Rp 22,598 milyar.

Sebenarnya, sejak Pemerintah menerapkan kebijakan uang ketat, perbankan memang sudah tak bisa berharap banyak dari kredit likuiditas. Pada periode 1986-1989, Kredit Likuiditas Bank Indonesia



PUJI WITARNO